Department Audit and Evaluation Branch
Department of Indian Affairs and Northern Development

Prepared by:
Abbas Rangwala, Audit Project Manager

Assisted by:
PricewaterhouseCoopers

Pay Administration and Pay Accounting Audit

97/08
June 1999

101-01224/

Acknowledgment

The Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) of the Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) acknowledges the contribution made to this assignment by all the regional managers, pay specialists, other regional participants and the following members of the Project Advisory Committee:

Tony Keeshig	Corporate Staff Relations and Compensation Directorate
Dianne Dinelle	Corporate Staff Relations and Compensation Directorate
Carolyn Waddell	Human Resources, National Capital Region Directorate
Patricia Tropea	Human Resources, National Capital Region Directorate
Reynald Beauvais	Human Resources, National Capital Region Directorate

For the Departmental Audit and Evaluation Branch, the Pay Accounting and Pay Administration audit was planned and managed by Abbas Rangwala, DAEB Audit Project Manager.

Table of Contents

Page

Executive Summary i
- Background i
- Objectives ii
- Scope ii
- General Assessment ii
- Key Findings iii
- Key Recommendations iv

Section 1 - Introduction 1
- Background 1
- Objectives and Scope 2
- Methodology and Approach 3
- Reporting Strategy 4

Section 2 - Detailed Findings and Recommendations 5
- Pay Administration and Pay Accounting Processes 5
- Organizational Structure 7
- Recording of Pay Information 8
- PeopleSoft 11
- Procedures Manuals 11
- Performance Guidelines 12

Appendix 1 - Employee Survey Results 14
- Introduction 14
- Methodology 14
- Survey Findings 15
- Other Comments 20

Appendix 2 - Comparative Analysis of Employees' Survey Results by Regions Against a National Average 23

Annexes
- Terms of Reference
- Action Plan

Executive Summary

Background

In 1982 and 1989, the Departmental Audit and Evaluation Branch had conducted an audit of Pay Accounting and Pay Administration and an audit of Classification, Staff Relations and Compensation. Since then, many changes in manual and automated processing of payroll transactions have evolved. Several government policies for pay administration have been amended and new ones have been introduced.

The purpose of this review was to provide senior management with a comprehensive audit of the Pay Accounting and Pay Administration to ensure the adequacy of the financial and management controls and ensure the integrity of the payroll within the Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND). In addition, to conduct an employee survey to obtain feedback from employees on the value of the services, information and advice they received from pay accounting and pay administration functions.

The Pay Administration process includes uniform application of various pay policies as contained in authorities such as the *Public Service Terms and Conditions of Employment Regulations, Public Service Employment Act and Regulations, Public Service Superannuation Act and Regulations*, public service insurance plans and regulations, the Retroactive Remuneration Directives, the *Reclassification and Conversion Pay Regulations*, Treasury Board Minutes and Collective Agreements.

The focus of the pay administration responsibilities of the Human Resources, within the National Capital Region (NCR) Directorate and the regional offices is to ensure the accuracy, validity and timeliness of the pay actions, monitor the performance of the systems required to administer these actions, ensure adherence to prescribed performance standards, and respond to employee queries.

The focus of the pay accounting function is to record employee remunerations in the financial records and the accounting systems of DIAND. This function encompasses the verification of pay lists generated by the On-line pay system of Public Works and Government Services Canada (PWGSC), and the detailed activities required to record, classify, code, adjust and report employee pay disbursements.

Objectives

The objectives of the audit were to assess:

- the efficiency and effectiveness in the financial and management practices, procedures and controls related to pay accounting and pay administration;
- the degree of compliance by the department with the various collective agreements and the departmental and Central Agency policies and directives; and
- the adequacy of all manual, clerical, supervisory and computerized controls over the data input and output to and from the PeopleSoft Human Resource Management System (PeopleSoft), and other related systems, such as the Departmental Accounting System (DAS).

Scope

The scope of the audit included the Pay Accounting and Pay Administration activities within the Human Resources Branch and the Financial Services Branch at headquarters and within the Atlantic, Ontario and British Columbia regions. The audit covered the fiscal periods from April 1, 1995 to March 31, 1997.

General Assessment

A survey of DIAND's 3,707 employees was undertaken to obtain feedback from employees on the value of the services and information they received from the Pay Administration function. Overall the results of the employee survey were positive. More than 80% of respondents indicated that they are satisfied with the level of service provided by the Pay Administration function. However, in the area of pay calculation errors, though the error rate is relatively low, on going efforts are required to minimize the error rate.

While we did not observe any major deficiencies in the pay administration and pay accounting processes, the absence of interfaces between multiple automated and manual pay accounting and administration systems has resulted in significant duplication of effort and inefficiencies. Accordingly, there is a need to actively explore alternatives to streamline the pay recording and data entry processes.

Key Findings

- The pay administration and pay accounting processes are well controlled within DIAND. However, the audit found that the absence of interfaces between the pay accounting and administration systems has resulted in significant duplication of effort. Multiple data entries are required to complete a pay related transaction. Specifically, entries are made in three automated systems: the On-Line Pay System (managed by PWGSC), the PeopleSoft (managed by Human Resources Branch) and the Salary Management Information System (managed by the Accounting Branch) and three manual documents: pay cards, transaction logs and the personnel pay file. The responsible managers recognize the inefficiencies resulting from the multiple data entries but these inefficiencies are, in part, outside the control of the regional offices. Two of the three regional offices visited have implemented additional control procedures to mitigate the risks of inaccurate data entries.

- Treasury Board and departmental pay policies and Collective Agreements are fundamental instruments in the processing of pay related information. The audit found that the regional pay specialists understand the complexities of their tasks and have the appropriate reference material available to them to perform pay processing activities. Where additional guidance is required on specific issues, the regional offices can seek advice from the Corporate Staff Relations and Compensation Directorate to determine the appropriate course of action. Regional pay specialists have noted that the Corporate Staff Relations and Compensation Directorate are quick to investigate and respond to their needs.

- The audit team reviewed selected employee personnel files and found that, with few exceptions, an adequate audit trail exists within these files. The audit also examined the security of the physical environment and found that all employee personnel files are protected and maintained in a secure filing area. Payroll transactions cannot be processed unless appropriate authorizations have been received. Access to all automated systems is also restricted to authorized personnel through user identifications (IDs) and passwords.

- Performance guidelines were revised in October 1997 to reflect the extensive transfer of responsibilities to government departments by central agencies. Since this time, however, additional changes have occurred making the performance guidelines inappropriate to follow. Once new performance guidelines have been established, a mechanism should be in place to measure the achievement of the guidelines.

Key Recommendations

1. The Director General, Human Resources Branch in consultation with the Regional Directors, Human Resources Directorates should identify ways to streamline the recording of pay information to eliminate the duplication of data entry.

2. The Director, Corporate Staff Relations and Compensation Directorate, Human Resources Branch in consultation with the Regional Directors, Human Resources Directorates should ensure that the performance guidelines are updated and a monitoring mechanism is in place to assess the achievement of the performance guidelines.

Section 1 - Introduction

Background

Pay Administration includes uniform application of various pay policies as contained in authorities such as the *Public Service Terms and Conditions of Employment Regulations, Public Service Employment Act and Regulations, Public Service Superannuation Act and Regulations,* public service insurance plans and regulations, the Retroactive Remuneration Directives, the *Reclassification and Conversion Pay Regulations*, Treasury Board Minutes and Collectives Agreements.

DIAND's Pay Administration responsibilities, as the employing department, are to: determine entitlements, initiate and manage pay actions and benefits for its employees, initiate and maintain control of batches of pay input documents, provide the certificates required by Sections 32 and 34 of the *Financial Administration Act*, certify pay input in accordance with Section 33 of the *Financial Administration Act* prior to submission to Public Works and Government Services Canada (PWGSC), verify outputs from the pay system; resolve input errors identified by PWGSC computer edits; ensure the accuracy, validity and timeliness of pay input, monitor performance of the pay administration processes and systems to ensure adherence to prescribed performance standards, and provide employees with a pay and benefit inquiry services.

DIAND's Pay Accounting function pertains to the incorporation of employees' remunerations in the financial records and the accounting systems of the department. It includes the verification of pay lists generated by the On-Line Pay System, managed by PWGSC, from the department's input. Pay accounting also includes the activities of recording, classifying, coding, adjusting and reporting of the pay disbursed to the employees. In the fiscal year 1996-1997, the total salaries and wages and the number of employees, by program, were as follows:

		Amount	Employees
Program 1 = Administration	$	46.3 Million	687
Program 2 = Indian and Inuit Affairs	$	119.7 Million	2218
Program 3 = Northern Affairs	$	37.2 Million	635
	Total $	203.2 Million	3540

Objectives and Scope

The objectives of the Pay Administration and Pay Accounting audit were to assess:

- the efficiency and effectiveness in the financial and management practices, procedures and controls related to pay accounting and pay administration;
- the degree of compliance, by the department with the various collective agreements and the departmental and Central Agency policies and directives; and
- the adequacy of all manual, clerical, supervisory and computerized controls over the data input and output to and from PeopleSoft Human Resource Information System (PeopleSoft), and other related systems, such as the Departmental Accounting System (DAS).

The scope of the audit included the pay accounting and pay administration activities within the Human Resources Branch and the Finance Branch at Head Office in the Atlantic, Ontario and British Columbia regions. The audit covered the period from April 1, 1995 to March 31, 1997. As part of the objectives and scope of this audit, the following issues were reviewed:

- Are the internal controls over pay and benefit payments adequate to ensure appropriate deductions, avoidance of over or under payments, and timely monitoring of attendance, leave, overtime and other relevant activities?
- Does the function of pay accounting and pay administration bear due regard to efficiency, effectiveness, economy, accountability and compliance with departmental and central agency policies?
- Do these functions operate in a service-oriented mode as providers of sound quality information and advice to employees?
- Are the responses to requests for information and advice handled in a timely manner and is the information provided accurate?
- Are payrolls properly authorized?
- Are there adequate and effective controls over the delegation of financial signing authorities? and
- Are adequate controls in place over account verification and payment requisitions?

In order to address a number of the above issues, audit tests were performed on a random selection of employee files. The files were selected from the following categories: new external hires, changes to pay calculations, and terminations of employment.

Methodology and Approach

The audit was conducted in three distinct phases: the Preliminary Survey Phase, the Fieldwork, Analysis and Debriefing Phase, and the Reporting Phase. An employee survey also formed part of the overall audit.

The overall objective of the Preliminary Survey Phase was to gain a thorough understanding of the Pay Administration and Pay Accounting processes within DIAND and to finalize the lines of inquiry and audit issues to be examined in the following phase. As part of this objective, preliminary interviews were conducted with the staff of the Compensation Services and Human Resource Branch within the National Capital Region. As a result, audit criteria were developed which outlined the specific areas of review for each audit objective.

Preliminary audit issues were discussed with the Project Advisory Committee members on a bi-monthly basis during this phase.

The Fieldwork, Analysis and Debriefing Phase was conducted in the Atlantic, British Columbia, Ontario and National Capital regions. During this phase, specific control procedures for each audit criteria were identified, documented and examined. The information was gathered from four main sources: Pay Specialists, Pay Supervisors, Human Resource Managers and Financial Officers. At the end of the field visits, a debriefing session was held with the Corporate Staff Relations and Compensation Directorate and Human Resources, National Capital Region Directorate to discuss the audit findings.

The Reporting Phase included the summarization of the audit findings, employee survey findings, audit recommendations and overall survey results.

An Employee Survey was a part of the audit and included in the audit fieldwork. It was undertaken to obtain feedback from employees on the value of the department's pay services, including the information and advice received from the pay accounting and pay administration functions. The results of the survey can be used to assist the department in providing improved services to its employees.

The survey included all employees of the department, and was conducted during the months of August and September 1998. In total, 3,707 questionnaires were distributed to all employees through the department's internal mail system. Completed questionnaires were returned to PricewaterhouseCoopers.

A total of 1,251 completed questionnaires was returned for a response rate of 34%. The overall margin of error is plus or minus 2% at the 95% confidence level. The margin of error will increase if only a subset of the sample is examined such as regional breakdowns.

The completed questionnaires were scanned using the Teleform software and they were analysed with the SPSS software. The results were weighted by the region to ensure that they reflect the actual employees' population distribution. Detailed survey results are included as Appendix 1 to this report.

Reporting Strategy

This report summarizes results of an independent and objective Pay Accounting and Pay Administration Audit carried out by, and a separate department wide employee survey facilitated by, PricewaterhouseCoopers for the Departmental Audit and Evaluation Branch.

The audit covered the Pay Accounting and Pay Administration activities within the Human Resources Branch and the Financial Services Branch at headquarters and Atlantic, Ontario and British Columbia regions. The employee survey covered all employees of the department.

As a result, this report presents the audit findings and the respective survey findings associated with the pre-identified audit issues. The detail survey results are summarized in Appendix 1 of the report.

Section 2 - Detailed Findings and Recommendations

Pay Administration and Pay Accounting Processes

The Corporate Staff Relations and Compensation Directorate of the Human Resource Branch is responsible for interpreting policies received from Treasury Board, communicating and disseminating relevant pay policies and procedures to the regional offices, monitoring the application of these policies, and advising regional officers on pay related matters.

Compensation Services at the regional offices including the National Capital Region are required to implement adequate processes to ensure that Treasury Board and Departmental pay policies and procedures are followed. The Pay Administration and Pay Accounting processes include the following key actions:

Initiation of Pay Action

A pay action is initiated when an authorized letter of offer is received from the Staffing Unit. A letter of offer explains the action required, identifies the classification level of the employee, as well as the duration of the action required, if applicable, and is signed by both the employee and a staffing officer or responsible manager. However, not all actions require a letter of offer from the Staffing Units. For instance, annual pay increments are initiated by the pay specialists and do not require a letter of offer. The authorization for this action is found in the relevant Collective Agreements.

Employee initiated actions, such as a change in the medical plan, require appropriate forms to be completed and signed by the employee before processing can begin.

Recording Pay Information

The On-Line Pay System of PWGSC is used to initiate and record all pay actions. Appropriate electronic authorizations are required before a pay action can be entered into this system. In addition, pay related information is maintained in other DIAND systems: the PS/HRMS, manual pay cards, employee files, transaction logs and SMIS.

Verification

A cross verification of all pay actions entered into the On-Line Pay System is performed by a second Pay Specialist to ensure completeness and accuracy of the entries. Once the information has been reviewed, the status of the action changes to "verified". At this point, the pay action is ready to be approved for Section 33. Only authorized personnel can change the action status in the On-Line Pay System to "verified".

Financial Officer Sign-off

A Financial Officer will perform the necessary verification required for Section 33 of the *Financial Administration Act*. Section 33 certifies that appropriate funds are available to process the pay actions by PWGSC. Once the cheques are processed by PWGSC, both the physical cheque records and pay register are sent to the region's Finance Section.

Pay Register Reconciliation

Once received from PWGSC, the cheques are maintained in a secure room or cabinet in the Finance Section while the pay registers are returned to the pay specialists for review. Following the review, pay specialists will provide final approval for release of cheques to the employees. The pay register is reconciled to the pay actions listed on the transaction log by pay period. Any discrepancies with this log are investigated and appropriate corrective action is taken.

Once the review by the pay specialists is complete, the pay register is signed and a copy is returned to the Finance Section for cheque release. Any special directives, such as a cheque which is to be cancelled and returned to the pay specialist, are noted on the payroll register.

Posting Pay Transactions into the DRMS

Pay transactions are posted into the Departmental Resource Management System (DRMS) on a monthly basis. An electronic tape is received by PWGSC for all pay transactions. The tape is entered into the DRMS by headquarters and the information appears in a "not posted" status. Regional offices are responsible for posting the pay transactions once they are reconciled with the pay records. Posting requires a full examination of all account codes to ensure the accuracy of each transaction. When the accounting entry is posted into the DRMS, the payroll cycle is complete. This process reoccurs every pay period and when supplementary cheques are requested.

Organizational Structure

The pay administration is a complex process and requires adequate and continuous training of staff. Adequate back-up personnel are required in the event that the current pay specialists cannot perform their work for a period of time.

In one region visited, we noted that pay related procedures were being performed by only one pay specialist. Although most of the procedures are documented, the region did not have an adequate contingency plan should the pay specialist not be available to perform the work for an extended period of time. There was no back-up personnel familiar with all of the pay specialist functions.

Best Practices

One region, within the scope of the audit, has reorganized their regional Human Resources Directorate to better meet workload demands and to respond to employee requests for additional training in other human resource functions. The regional staff members are trained and where required will be receiving cross-training in all areas of human resources support services such as compensation, staffing, classification and staff relations. The result is to enable the region's staff to have a consistent level of knowledge of all areas.

Also, the region is currently piloting a self-managing work team concept. This concept allows staff to self-manage the workload of several human resource functions. The regional staff members have indicated that this approach is self-motivating and far more satisfying than the traditional approach.

It was noted that the above self-managing work team concept has been reviewed and addressed by the Human Resource Branch management. As a result, other regions have also organized their Pay Administration section accordingly.

Recommendation

1. The Directors, Human Resources Directorates, Atlantic, Ontario and British Columbia regions should ensure that trained, back-up resources exist to perform pay related tasks in the event of the extended absence of one or more pay specialists.

Recording of Pay Information

Pay related information is captured both manually and electronically in:

- On-Line Pay System (PWGSC System);
- PeopleSoft;
- Salary Management Information System (SMIS);
- Pay Cards;
- Transaction Logs; and
- Personnel Pay File.

The multiple data entry of similar information increases the risk of inaccuracy of pay related information and regional staff are concerned that this has created inefficiencies in their operations. Regional staff interviewed were not aware of possible departmental enhancement initiatives to improve operations.

Relationship of Information Sources

Pay cards and the On-Line Pay System are considered to be the most reliable sources of historical pay information. Before pay transactions were automated, pay cards were used to keep track of all pay actions associated with an employee. Currently, the On-Line Pay System is used to initiate pay actions and generate pay cheques through PWGSC. Pay cards and the On-Line Pay system retain similar historical information related to an employee's pay actions such as the employee name, effective date, classification and annual salary. The On-Line Pay System, however, includes only information after 1986 and is managed by PWGSC.

PeopleSoft

All PeopleSoft entries are initiated by Regional Human Resource Staffing Officers. The regional pay specialists in three of the four regions visited, entered information affecting an employee's pay into the system with the exception of any pay actions leading to acting pay of less than four months. The information entered in PeopleSoft is similar to the data recorded on the pay cards and the On-Line Pay System.

Federal Government departments have implemented a customized version PeopleSoft 5.1. However, no interface was created to link the PeopleSoft and the On-Line Pay System of PWGSC. All federal departments using PeopleSoft are facing this same issue.

Two of the four regions visited did not rely on the accuracy of the pay information recorded in PeopleSoft as not all transactions are currently reflected in the system. In fact, the pay specialists have expressed concerns that the pay information recorded in PeopleSoft may be dated, incomplete and inaccurate. One region, however, has recently started a complete review of the data in PeopleSoft to ensure the information recorded is accurate.

The audit team compared selected employee files to the information recorded in PeopleSoft and identified few discrepancies. In all cases, the discrepancies related to the dates entered into PeopleSoft. These discrepancies did not impact upon pay, as the data stored in PeopleSoft was not used for pay purposes. One region visited did not enter any pay-related information into PeopleSoft due to resource constraints. The system was used strictly by the Staffing Officers.

Salary Management Information System (SMIS)

SMIS is intended for the management of commitments made against budgets and to act as a forecasting tool for managers. The responsibility for this system and the processes surrounding it resides with the Accounting functions.

Entries into SMIS are done on an individual employee basis. The actual salary of the employee is included in SMIS for the appropriate responsibility center. The employee position responsible for updating the SMIS is not consistent within the regions. In some regions, the system is updated by the regional pay specialist while in other cases, the Financial Officers enter the necessary information.

The Atlantic Region has replaced SMIS with a Quattro Pro Forecasting Spreadsheet. The region argues that in an environment of resource constraint, it can no longer justify the use of the SMIS. The region has decided that the DAS has the functionality to provide the necessary commitment control and the Quattro Pro Forecasting Spreadsheet is an adequate supplement. In another region, the regional staff questioned the usefulness of SMIS. In fact, the employee profiles are not updated in the SMIS for this region.

The other two regions also indicated that the SMIS is not used by some managers. In fact, in at least two cases, staff mentioned that the use of other systems to perform the intended function of SMIS is not uncommon. Although this concern is known, pay related information continues to be entered into the SMIS. We noted that in those regions where SMIS is used, a second level of review to verify the accuracy of the entries is not performed.

Transaction Log

A transaction log is yet another form of regional pay documentation used by the pay specialists within all of the regions. The logs are used to record information already entered into the On-Line Pay System, provide evidence of review/verification and reconcile the pay registers received from PWGSC before cheques are issued to staff by the Finance Section. The information entered

in the On-Line Pay System cannot be executed unless the multi-levels of review/authorization have occurred within the system. During the field visits, the audit team was not able to determine whether the On-Line Pay System could generate a report similar to the transaction log.

Best Practices

Additional verification procedures have been implemented by the British Columbia regional office to ensure the accuracy of pay data entered in the PeopleSoft. When an employee file is passed on to another Pay Specialist for second level of review and approval, a copy of the PeopleSoft screen is printed and attached to the file for verification.

Employee Survey results related to Recording of Pay Information

The survey results indicate that 78% of the respondents have requested information from the Pay Administration at least once in the past year. Employees indicated that the incidence of errors in the data that they were provided by the Pay Administration was relatively low and they were generally comfortable that errors were corrected promptly. The survey results are consistent with the audit findings that the Pay Administration function accurately records pay data.

Recommendations

2. The Director General, Human Resources Branch, in consultation with the Regional Directors, Human Resources Directorates should:

   - identify ways to streamline the recording of pay information to eliminate the duplication of data entry. One option would be to emphasize the use of the transaction log in the On-Line Pay system; and

   - establish a policy to ensure that all mandatory pay data is correctly entered in PeopleSoft and verified by all regions.

3. The Director General, Human Resources Branch, in consultation with the Director General, Finance Branch should examine the use and benefits of SMIS throughout the regions and evaluate possible alternatives.

PeopleSoft

Recording Pay Information of Future Dates

One region is unable to record any pay related information in PeopleSoft extending into the year 2000. For instance, the system will show that an employee is returning from a leave of absence on December 31, 1999, when in fact the employee is not expected until the year 2001. As a result, the pay specialists within the regions are required to maintain separate documentation for future amendments in PeopleSoft once compliant. The region's staff noted that this may be a Year 2000 compliancy issue, however, discussions with representatives of the Information Management Branch have indicated that PeopleSoft is Year 2000 compliant.

Recommendation

4. The Director General of Human Resources Branch, in consultation with the Regional Directors of the Human Resource Directorates should investigate the reasons a region is not able to record information extending into the Year 2000 and determine if other regions have similar issues.

Procedures Manuals

Updates to Pay Administration manuals are received in the form of Directives from Treasury Board. The Treasury Board manual is available to all regional offices, however, the updates to the directives are neither reflected nor referenced in the On-Line information. Regional staff noted that this often results in confusion and significant time is spent to determine whether an update has been received.

We also noted that all regions have a set of checklists to follow and some of these checklists have been modified due to changes in the manual and some are more tailored to DIAND's processes. The checklists detail all documentation and approvals required to complete pay actions. They are often inserted in the employee file for audit and review purposes.

In addition to the checklists, regions have letter templates for every possible letter type sent to an employee. This ensures prompt response and consistent communication to all employees. The templates are updated when required and are accessible to the pay specialist within the region. In most cases, the pay specialist simply completes financial amounts in the letter and/ or adds any significant comments. Furthermore, Corporate Staff Relations and Compensations directorate, through monthly conference calls, promotes best practices and shares improved working tools with the regions.

Best Practices

One region has decided to maintain a log of all updates to the hard copy of the Pay Administration manual. This practice enables them to track the changes to the Pay Administration manual and ensure that a complete list of all amendments is maintained.

Performance Guidelines

In October 1997, following major changes to the work performed by the PWGSC, regional pay offices and extensive transfer of responsibilities to the government departments, the performance guidelines were reviewed, revised and communicated to the regions by the Corporate Staff Relations and Compensation Directorate.

Some regions are concerned that the above performance guidelines of October 1997 do not reflect their current working environment. It was expressed by the staff that the performance guidelines have not been revised to reflect the changes to the classification level of pay specialists and do not include their added responsibilities and tasks.

Although we identified documentation within the regions which supported the performance guidelines, there is no mechanism in place to measure the achievement of the performance guidelines.

Employee Survey on Provision of Services to Employees by Pay Administration Function

The employee survey measured satisfaction of performance of the department's Pay Administration function in provision of pay services, information and advice to employees of the department. It covered the following areas:

- a number and types of requests made by employees for information;
- a number of inquiries made by employees for errors encountered by them in either of their initial pay, biweekly pay, change in pay increments, acting pay, overtime pay, leave or deductions;
- a quantity and quality of information received by employees on their leave provisions, allowances, insurance coverage, pension plan and benefits, superannuation benefits, optional benefit plans and pay management and practices;
- a number of communication tools and methods used, such as personnel bulletins, other written material, e-mail, Intranet, e-mail bulletin board, meetings and direct communication with supervisors; and

- a level of service provided, such as prompt response, staff accessibility, up-to-date information and overall satisfaction with the services provided.

Overall the results of the employee survey were positive. More than 80% (1000) respondents indicated that they are satisfied with the level of service provided by the Pay Administration. However, based on our analysis of employee survey results, it was observed that the following two issues were significant to employees of the department:

- pay calculations errors in the responses provided to those who made enquiries are relatively low. However, on going efforts are required to ensure that such errors are minimized.

- problems that have been identified were considered by employees to have been "not completely resolved" in 25% (this represents 25% of 980 staff who contacted the pay Administration office) of the cases by the Pay Administration function. However, in general, some problems brought forward to the Pay Administration function are not resolvable. The Pay Administration function needs to be more responsive to resolve outstanding problems.

Recommendations

5. The Director, Corporate Staff Relations and Compensation Directorate of Human Resources Branch in consultation with the Regional Directors, Human Resources Directorates should ensure that there is a monitoring mechanism in place to assess the achievement of the performance guidelines. Where the regions have instituted their own performance guidelines, assess whether the regional practices are consistent with the pay performance guidelines set for the departments.

6. The Director General, Human Resources Branch should ensure that:

    - although pay calculation errors among those who made enquiries are relatively low, the pay calculation error rate is minimized. (See Exhibit 2);

    - problems that have been identified by staff were not completely resolved in 25% of the cases (19% had their problems partially resolved, while 6% felt their problems were not resolved) are further reviewed and effectively addressed. (See Exhibit 2); and

    - the other comments provided by employees are addressed in this report.

Appendix 1 - Employee Survey Results

Introduction

The Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) of the Department of Indian and Northern Affairs Canada, in alliance with the Human Resources Branch conducted an audit of Pay Accounting and Pay Administration.

As part of the objectives of the audit, an employee survey was undertaken to obtain feedback from employees on the value of the services and information they received by the Pay Administration function. The results of the survey should help the department to provide better services to the employees.

The following pages provide an overview of the results for the department as a whole. Detailed tables of results broken down by region and by job category have been appended.

Methodology

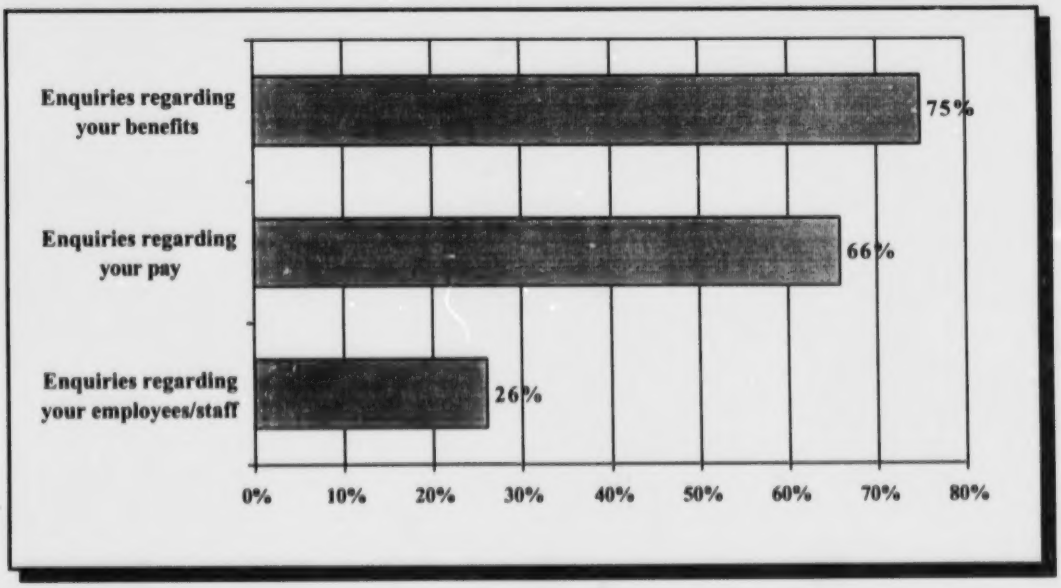
A survey of all employees was conducted during the months of August and September 1998. In total, 3,707 questionnaires were distributed to all employees through the department's internal mail system. Completed questionnaires were returned to PricewaterhouseCoopers.

Total 1,251 completed questionnaires were returned for a response rate of 34%. The overall margin of error is plus or minus 2% at the 95% confidence level. The margin of error will increase if only a subset of the sample is examined such as a regional breakdown.

The completed questionnaires were scanned using the Teleform software and they were analysed with the SPSS software. The results were weighted by the region to ensure that they reflect the actual employee population distribution.

Requests for Information

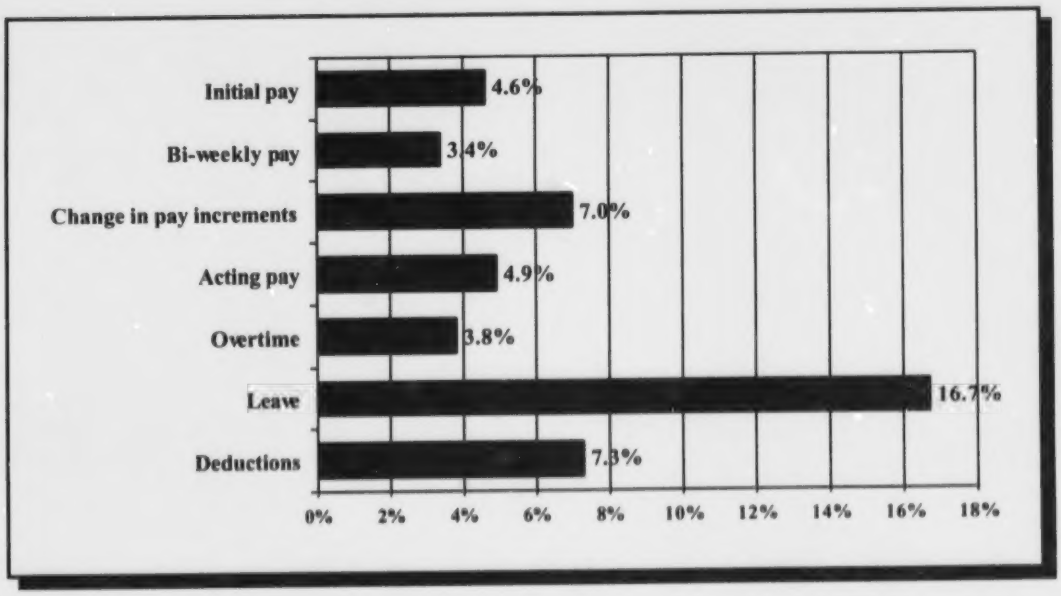
Exhibit 1: Most Common Type of Enquiries



In the past year 78% of the respondents requested information from the Pay Administration at least once. The average number of requests was 2.25 during the past year. The most common type of employee enquiry was regarding their benefits (75%) followed by questions about their pay (66%). Only 26% made enquiries about another employee under their supervision.

Errors Encountered

Exhibit 2: Errors in Past Year



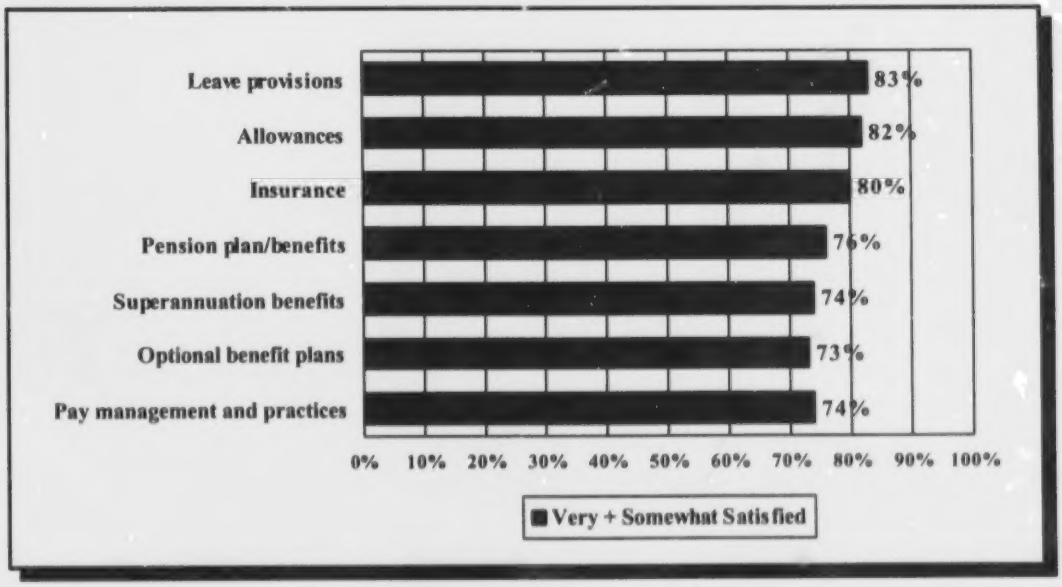
The above Exhibit 2 illustrates the types of errors that occurred in the past year. Errors in the various types of leave such as maternity leave, vacation leave, leave of absence etc. was by far the most common with 16.7% error rate. The average number of errors encountered varied between 1 and 2 for all types of leave.

When asked whether or not the Pay Administration had resolved the problem, 75% stated it had been completely resolved, another 19% had their problem partially resolved while 6% felt the problem was not resolved.

Among those who said their problem was completely or partially resolved, 89% were somewhat or very satisfied with the resolution of their problem. Seventy-seven (77%) percent were somewhat or very satisfied with the length of time it took to resolve the problem.

Information

Exhibit 3: Information

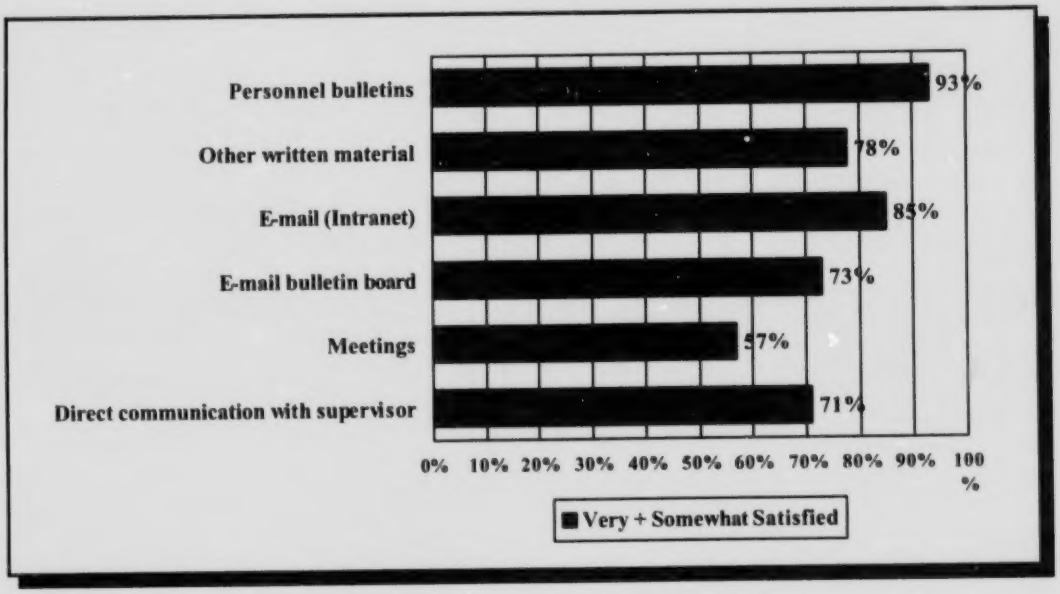


Respondents were asked for their satisfaction levels on how well they are kept informed of changes that have an impact on their pay on a series of areas related to their compensation. They answered using a 4 point scale where: 4 is very satisfied, 3 is somewhat satisfied, 2 is not very satisfied and 1 is not at all satisfied.

The results are consistent across the areas. They range from a low of 73% (somewhat+very satisfied) for the various optional benefit plans to a high of 83% for leave provisions.

Communications

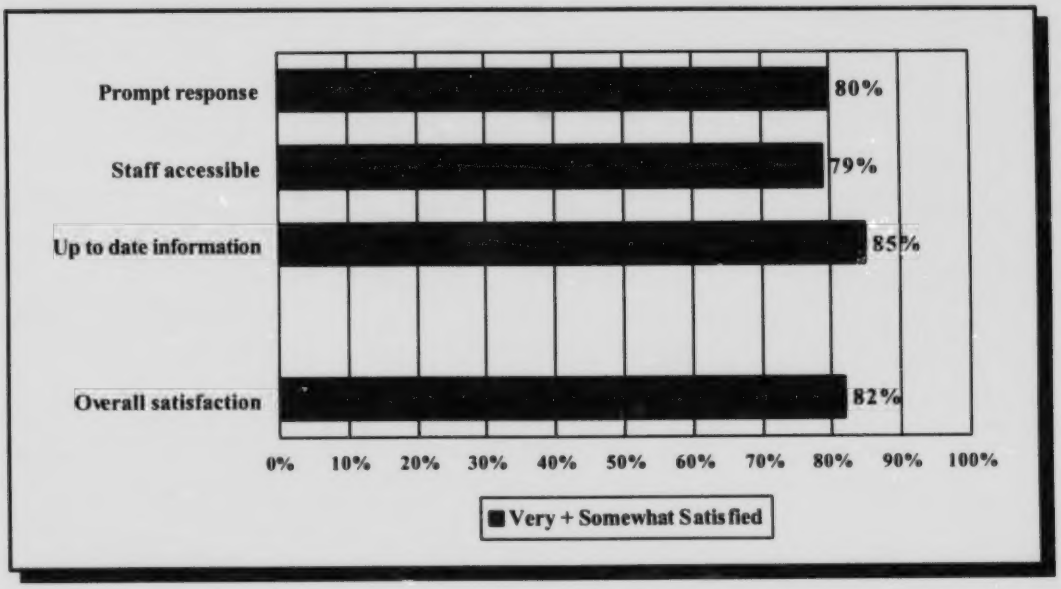
Exhibit 4: Communications



Respondents were asked to evaluate, in terms of satisfaction level, whether a series of tools or approaches used by the Pay Administration for communications of information were effective. The Personnel bulletins, 93% found it to be a most effective communication tool. The meeting was considered as a least effective communication approach (57%).

Level of Service

Exhibit 5: Level of Service



Respondents were asked to rate the Pay Administration on a series of attributes. As it can be seen in Exhibit 5, the results were positive.

Overall satisfaction of 82% includes 42% who are very satisfied and 40% who are somewhat satisfied with the level of service provided by the Pay Administration.

Other Comments

A total of 224 respondents provided additional comments. The most common occurrences are listed in the table below.

Comments	Percentage (n=224)
Better communications/information	41%
General positive comments	27%
Other comments	12%
Errors in pay/late pay	12%
Lack of training/staff make errors	12%
Pay Administration is understaffed/overworked	11%
Too much turnover of staff	8%

The following provides examples of the type of comments received within each category of the Survey Questionnaire. These are the verbatim comments as hand written by the respondents.

Better Communications/Information

- When pay administration determines that actions are required related to pay or benefits of an employee there should be more direct and up front discussion with the employee affected, before action is taken. Pay administration should also keep the employee informed of the status of any actions underway or under review.
- We should be in the same building to speed things, easy access. The voice recorder in the pay office should be reduced and always have someone pickup calls or drop-ins.
- I would like to have been able to obtain financial information from other sources or on the Internet in order to determine if the available packages were or could have been feasible for me.
- There is poor communication in this office.
- Consulting with me is great, overall communication strategy is less then satisfactory.

General Positive Comments

- The staff in our pay administration unit does an outstanding job in providing a quick, accurate response to all our directorates' requests.
- The staff have been some of the most professional, service/ client oriented staff in the region over the entire 19 years I served in the region.

- I was impressed with how quickly my transfer in from another department was done and the accuracy of my pay in the end.

- Keep up the good work.

- Although I have had very serious problems in the past, I am quite satisfied with pay administration at this time.

Pay Administration Understaffed/Overworked

- Problem number one for pay administrators is the quantity of the workload. Problem number 2 is lack of training especially in the areas of buy back, pension, tax benefits, i.e. What is deductible, pension adjustments, etc.

- It seems that a shortage of staff could be part of the problem to provide a prompt and effective response to employee's (client's) requests.

- Pay administration employees are overburdened with extreme work loads, mistakes are increasing daily as with all other areas this will cost the federal government dearly in the next decade, not to mention the amount of embarrassment. It should plan ahead before they cut programs and eliminate positions in all areas.

- No support for administration person. If she takes leave, training etc., all pay actions stop until she returns.

- Overall the pay administration is adequate for routine; queries regarding superannuating or disability could be provided in a more professional/ thorough manner. Workload for pay admin. Personnel is too high to provide more personal service.

Lack of Training/Staff Make Errors

- The information received is not always correct- especially the EDI and ERI.

- HR does not know what is happening and does not give clear direction and nothing is confidential.

- It seems that in asking for info. Regarding pension-this is a huge Grey area. Have not received a correct answer yet, over a period of 9 months.

- Some of the pay staff provide incorrect information re: benefits/terms etc. for term employees.

Errors in Pay/Late Pay

- Waiting 6 weeks for a letter regarding a reclassification in which the job description has been signed is unacceptable. This letter affects the time in which retroactive pay is due (currently a 1 and a half years) and the current pay scale is increased.

- Serious errors were made in my leave credits 2 transferred from another federal department with 20+ years of service and I was issued a leave balance saying I was entitled to 3 weeks of holidays. This situation will hopefully be resolved in the next while. I have sent e-mails (registered) which sometimes are not opened for days.

- A problem I had was that my tax deductions had not been kept up to date resulting in having to pay back a substantial amount of money at the end the year.

- I find the lengthy waiting period for overtime cheques is unacceptable. We average 3 to 5 weeks waiting time if an inquiry is made the response is either rude or vague.

- The service depends on the individual official. 2 years ago I had an excellent pay administrator. Since then I have had 3; each of whom has been very difficult to contact and extremely slow in answering basic requests. More than 3 months have passed and still no response on inaccuracy in my annual leave statement.

Too Much Turnover in Staff

- Our pay clerk has changed 4 times in the last fiscal year. It's probably just a reflection of what's going on in the Human Resources Branch or in our sectors' Administration Unit, but the end result is the same, the service is mediocre to terrible.

Appendix 2 - Comparative Analysis of Employees' Survey Results by Regions Against a National Average

Exhibit 1: Most Common Type of Enquiries

Expressed in Percentage (%)

Legend	Atl	Que	Ont	Man	Sask	Alb	BC	Yuk	NWT	NCR	National Average
Enquiries re. Your Pay	71	61	71	61	60	69	57	63	61	71	**66**
Enquiries re. Your Benefits	66	76	59	76	85	75	77	84	82	72	**75**
Enquiries re. Your Staff	29	31	20	31	25	31	21	37	34	22	**26**

The above results were in response to the following question:

Question: How often in the past year have you requested information from the Pay Administration for:

a) Enquiries regarding your pay
b) Enquiries regarding your benefits
c) Enquiries about your employees/staff?

Exhibit 2: Errors in Past Year

Expressed in Percentage (%)

Legend	Atl	Que	Ont	Man	Sask	Alb	BC	Yuk	NWT	NCR	National Average
Initial Pay	7.3	1.6	8.0	1.6	5.0	0.0	2.7	0.0	1.4	6.4	**4.6**
Bi-weekly Pay	5.5	1.6	6.7	1.6	5.0	0.0	4.5	5.3	0.0	4.2	**3.4**
Change in Pay Increments	12.7	4.8	10.7	4.8	0.0	2.8	4.5	10.5	0.0	9.8	**7.0**
Acting Pay	7.3	6.5	4.0	6.5	5.0	4.2	4.5	5.3	1.4	5.6	**4.9**
Overtime	1.8	4.8	1.3	4.8	10.0	1.4	3.6	0.0	1.4	4.8	**3.8**
Leave	20.0	16.1	13.3	16.1	15.0	16.9	13.4	21.1	11.3	20.7	**16.7**
Deductions	14.5	6.5	4.0	6.5	5.0	4.2	8.9	0.0	5.6	8.2	**7.3**

The above results were in response to the following question:

Question: In the past year have you encountered any errors in your:

a) Initial pay
b) Regular biweekly pay
c) Change in pay increments
d) Acting pay
e) Overtime
f) Leave
g) Deductions

Exhibit 3: Information

Expressed in Percentage (%)

Legend	Atl	Que	Ont	Man	Sas	Alb	BC	Yuk	NWT	NCR	National Average
Leave Provisions	81	89	85	89	85	90	83	63	89	84	**83**
Allowances	80	84	78	84	79	89	82	74	92	83	**82**
Insurance	83	83	81	83	74	83	80	72	86	80	**80**
Pension Plan/benefit	73	77	81	77	69	79	71	72	81	76	**76**
Superannun.	67	74	79	74	61	78	67	67	83	76	**74**
Optional Benefit Plans	65	76	75	76	63	72	71	72	81	73	**73**
Pay Mgt. Practices	66	75	78	75	63	77	72	59	80	71	**74**

The above results were in response to the following question:

Question: How satisfied are you that you are well informed of changes that may affect your pay in the following areas:

a) Leave provisions
b) Allowances
c) Insurance
d) Pension plan/benefits
e) Superannuation benefits
f) Various optional benefit plans
g) Pay management practices

Exhibit 4: Communications

Expressed in Percentage (%)

Legend	Atl	Que	Ont	Man	Sas	Alb	BC	Yuk	NWT	NCR	National Average
Personnel Bulletins	93	84	97	84	91	95	93	90	90	93	**93**
Other Material	78	78	82	78	59	86	78	65	86	80	**78**
E-mail (Intranet)	95	81	88	81	84	91	88	67	89	87	**85**
E-mail Bulletin	90	69	77	69	69	78	72	60	78	75	**73**
Meetings	72	62	49	62	50	61	60	55	57	59	**57**
Direct Commun. With Supervisor	79	67	59	67	60	71	83	77	73	70	**71**

The above results were in response to the following question:

Question: How satisfied are you that the following tools or approaches are used effectively for communication of information from the Pay Administration:

a) Personnel bulletins
b) Other written material (memo, letters)
c) E-mail (DIAND Intranet)
d) E-mail bulletin board
e) Meetings
f) Direct communication with immediate supervisor

Exhibit 5: Level of Service

Expressed in Percentage (%)

Legend	Atl	Que	Ont	Man	Sas	Alb	BC	Yuk	NWT	NCR	National Average
Prompt Response	78	85	92	85	74	84	84	79	90	76	**80**
Staff Accessible	85	85	88	85	73	90	82	79	92	72	**79**
Up to date Information	75	87	91	87	70	93	88	84	97	82	**85**
Overall Satisfaction	81	86	92	86	82	90	83	74	95	79	**82**

The above results were in response to the following question:

Question: How satisfied are you that the:

a) Pay administration staff provides a prompt response to your request
b) Pay administration staff is accessible
c) Information provided to you by the Pay administration staff is up to date
d) Overall, how satisfied are you with the level of service provided by the Pay administration?

Terms of Reference

Terms of Reference

Audit of Pay Accounting and Pay Administration

Background: The Pay Administration includes uniform application of various pay policies as contained in authorities such as the *Public Service Terms and Conditions of Employment Regulations, Public Service Employment Act and Regulations, Public Service Superannuation Act and Regulations,* public service insurance plans and regulations, the Retroactive Remuneration Directives, the *Reclassification and Conversion Pay Regulations,* Treasury Board Minutes and Collective Agreements.

DIAND's pay administration responsibilities, as employing department, are: to determine entitlements, initiate pay actions for its employees, initiate and maintain control of batches of pay input documents, provide the certificates required by Sections 32 and 34 of the *Financial Administration Act,* certify pay input in accordance with Section 33 of the *Financial Administration Act* prior to submission to Public Works and Government Services Canada (PWGSC), verify outputs from the pay system; resolve input errors identified by the PWGSC computer edits; ensure the accuracy, validity and timeliness of pay input, monitor performance of the pay administration system to ensure adherence to prescribed performance standards, and provide employees with a pay inquiry service.

The Pay Accounting function pertains to the incorporation of employees' remunerations in the financial records and the accounting systems of the department. It includes the verification of pay lists generated by the pay system, managed by the PWGSC, from the department's input. Pay accounting also includes the activities of recording, classifying, coding, adjusting and reporting of the pay disbursed to the employees.

In the fiscal year 1996-1997, total personnel costs and the number of employees, by programs, were as follows:

		Amount	Employees
Program 1 = Administration		$ 46.3 million	687
Program 2 = Indian and Inuit Affairs		$ 119.7 million	2218
Program 3 = Northern Affairs		$ 37.2 million	635
	Total	$ 203.2 million	3540

Need: An audit of Pay Accounting and Pay Administration was last carried out in 1982. Furthermore, an audit of Classification, Staff Relations and Compensation was carried out in 1989. Since then, there have been many changes in manual and automated processing of payroll transactions. Also, several government policies for pay have been amended and new ones have been introduced. There is a need to verify that financial and management controls are in place to ensure the integrity of DIAND's payroll. A comprehensive audit of the Pay Accounting and Pay Administration will assist the department to achieve this and to ensure ongoing compliance with the central agency policies and directives.

Objectives: The objectives of the audit are to assess:

- the efficiency and effectiveness in the financial and management practices, procedures and controls related to Pay Accounting and Pay Administration;
- the degree of compliance, by the department with the various collective agreements and the departmental and Central Agency policies and directives; and
- the adequacy of all manual, clerical, supervisory and computerized controls over the data input and output to and from the People Soft Human Resource Management System (PS/HRMS), and other related systems, such as Departmental Accounting System (DAS).

Scope: The audit scope will include the Pay Accounting and Pay Administration activities within the Human Resources Branch and the Finance Branch at headquarters and at the Atlantic, Ontario and British Columbia regions. It will cover the fiscal period April 1, 1995 to March 31, 1997.

Issues:

- Are internal controls over pay and benefits payments adequate to ensure appropriate deductions, avoidance of over or under payments, and, timely monitoring of attendance, leave, overtime and other relevant activities?
- Does the function of Pay Accounting and Pay Administration bear due regard to efficiency, effectiveness, economy, accountability and compliance with departmental and central agency policies?
- Do these functions operate in a service-oriented mode as providers of sound quality information and advice to employees?

.../3

- Are responses to requests for information and advice handled in a timely manner and information provided is accurate?
- Are payrolls properly authorized?
- Are there adequate and effective controls over delegation of financial signing authorities?
- Are there adequate controls in place over account verification and payment requisitions? and
- Other related issues and to identify opportunities for improvement.

Approach: The audit will be conducted in the following three phases:

- preliminary survey and evaluation;
- fieldwork and analysis; and
- reporting.

Resources: The project will be implemented using contracted resources and will be managed by the Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB).

Cost: In addition to DAEB resources, it is estimated that the contracted resources will cost $ 70,000.

Timeframe: The audit planning will commence in August 1997.

Approved:

Brent DiBartolo
Assistant Deputy Minister
Corporate Services
October 17, 1997

Action Plan

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/08

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Pay Administration and Pay Accounting Audit**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Human Resources Branch**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. The Directors, Human Resources Directorates, Atlantic, Ontario and British Columbia regions should ensure that trained, back-up resources exist to perform pay related tasks in the event of the extended absence of one or more pay specialists.	7	This recommendation only concerns the Atlantic Region where only one pay specialist is working in the regional office. The regional director, HR has taken steps to ensure continuity in the pay unit.	Director, Human Resources Directorate	May 1998
2. The Director General, Human Resources Branch, in consultation with the Regional Directors, Human Resources Directorates should: • identify ways to streamline the recording of pay information to eliminate the duplication of data entry. One option would be to emphasize the use of the transaction log in the On-Line Pay system; and • establish a policy to ensure that all mandatory pay data is correctly entered in PeopleSoft and verified by all regions.	10	As long as an interface is not built between People-Soft and On-line pay, duplication of data cannot be curtailed. The pay card is the most important record keeping. It will match the date in the On-line pay system. A policy is not required, the majority of the regions enter all data in PeopleSoft Education/sensibilisation of the pay specialist will be increased to ensure they understand the need for accurate data as our HR reports are produced using PeopleSoft. Discussions with HR planning and systems are on-going.	Director, Human Resources Directorate	September 30, 1999
3. The Director General, Human Resources Branch, in consultation with the Director General, Finance Branch should examine the use and benefits of SMIS throughout the regions and evaluate possible alternatives.	10	Director General of HR and Finance understand that one region is operating their budget management on a different system which is not SMIS. Both directors agree to meet and discuss possible alternatives or redress.	Director, Human Resources Directorate	October 29, 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Pay Administration and Pay Accounting Audit**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Human Resources Branch**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
4. The Director General of Human Resources Branch, in consultation with the Regional Directors of the Human Resource Directorates should investigate the reasons a region is not able to record information extending into the Year 2000 and determine if other regions have similar issues.	11	Issue discussed with manager PeopleSoft, the Corporate/Compensation Manager. PeopleSoft is Y2K compatible and data extending beyond year 2040 can be entered into PeopleSoft. The Compensation Manager with the cooperation of the PeopleSoft manager will ensure that all regions are informed and know how to record this data in the system.	Director General, Human Resources Branch	July 30, 1999
5. The Director, Corporate Staff Relations and Compensation Directorate of Human Resources Branch in consultation with the Regional Directors, Human Resources Directorates should ensure that there is a monitoring mechanism in place to assess the achievement of the performance guidelines. Where the regions have instituted their own performance guidelines, assess whether the regional practices are consistent with the pay performance guidelines set for the departments.	13	Performance guidelines were reassessed and updated in October 1997 after a substantive transfer of responsibilities from PWGSC to departments. As a monitoring mechanism, the compensation manager will propose a review of the guidelines and address the specifics for monitoring of such at the next departmental compensation workshop in October 1999. In the meantime, a copy of the actual guidelines will be forwarded to the Regional Directors/Managers of Human Resources.	Director, Corporate staff Relations and Compensation Directorate, Human Resources Branch	October 29, 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Pay Administration and Pay Accounting Audit
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Human Resources Branch

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
6. The Director General, Human Resources Branch should ensure that: • although pay calculation errors among those who made enquiries are relatively low, the pay calculation error rate is minimized. (See Exhibit 2); • problems that have been identified by staff were not completely resolved in 25% of the cases (19% had their problems partially resolved, while 6% felt their problems were not resolved) are further reviewed and effectively addressed. (See Exhibit 2), and • the other comments provided by employees are addressed in the report.	13	It is impossible to comment or take action on the three points of this recommendation as we are unaware of the identity of the employees who reported errors on their pay. Most problems are reported by employees as errors when in fact no error exist. The expected payment is simply not a benefit payable under the rules and regulations. When an actual error is found, management tries to minimize the impact on the employee but the situation must still be corrected.	Director General, Human Resources Branch	October 21,1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

PROJECT / PROJET : 97/08

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Pay Administration and Pay Accounting Audit**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Atlantic Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. The Directors, Human Resources Directorates, Atlantic, Ontario and British Columbia regions should ensure that trained, back-up resources exist to perform pay related tasks in the event of the extended absence of one or more pay specialists.	7	The Atlantic Region has taken action in pursuing both technical and on-the-job training for a staff member to provide back-up support for the current Pay and Benefits Specialist position as was noted in the audit report.	Director Human Resources Atlantic Region	December 31, 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/08

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Pay Administration and Pay Accounting Audit**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Ontario Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. The Directors, Human Resources Directorates, Atlantic, Ontario and British Columbia regions should ensure that trained, back-up resources exist to perform pay related tasks in the event of the extended absence of one or more pay specialists.	7	Call upon P & B expertise of two Human Resources Advisors in the Region who have considerable experience in P & B. Call upon expertise of previous P & B Supervisor who now works in another sector within Ontario Region. Provide exposure to P & B to support staff in Human Resources in Ontario Region. This is already being done in preparation for implementation of Pay Equity.	Director, Human Resources Directorate	May 31, 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/08

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Pay Administration and Pay Accounting Audit**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **British Columbia Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. The Directors, Human Resources Directorates, Atlantic, Ontario and British Columbia regions should ensure that trained, back-up resources exist to perform pay related tasks in the event of the extended absence of one or more pay specialists.	7	In British Columbia Region we have created a "self-managed" work unit of compensation/benefits/staffing advisors to manage the work. As a result, we have no "stand alone" positions to uncovered during an absence.	Director, Human Resources Directorate	May 31, 1999

Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien

Préparé par :
Abbas Rangwala, Gestionnaire de projet de vérification

Avec l'aide de :
PricewaterhouseCoopers

Vérification de la comptabilité et de l'Administration de la paie

Projet 97/08
Juin 1999

Remerciements

La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien tient à souligner la contribution apportée dans le cadre de cette vérification par tous les gestionnaires régionaux, les spécialistes de la paie, les autres participants régionaux et les membres suivants du Comité consultatif du projet :

Tony Keeshig	Direction de la rémunération et des relations avec les employés du Ministère
Dianne Dinelle	Direction de la rémunération et des relations avec les employés du Ministère
Carolyn Waddell	Direction des ressources humaines de la Région de la capitale nationale
Patricia Tropea	Direction des ressources humaines de la Région de la capitale nationale
Reynald Beauvais	Direction des ressources humaines de la Région de la capitale nationale

Abbas Rangwala, gestionnaire de projet de vérification à la DGÉVI, a planifié et géré la vérification de la comptabilité et de l'administration de la paie pour la DGÉVI.

Table des matières

Page

Résumé i
- Contexte i
- Objectifs ii
- Portée ii
- Évaluation générale ii
- Constatations clés iii
- Recommandations clés iv

Section 1 - Introduction 1
- Contexte 1
- Objectifs et portée 2
- Méthodologie et approche 3
- Stratégie en matière de rapport 4

Section 2 - Résultats détaillés et recommandations 5
- Processus de comptabilité et d'administration de la paie 5
- Structure organisationnelle 7
- Enregistrement de l'information relative à la paie 8
- PeopleSoft 11
- Guides des procédures 11
- Lignes directrices en matière de rendement 12

Appendice 1 - Résultats du sondage auprès des employés 15
- Introduction 15
- Méthodologie 15
- Résultats du sondage 16
- Autres observations 21

Appendice 2 - Analyse comparative des résultats du sondage auprès des employés, selon la région, par comparaison avec la moyenne nationale 25

Annexes
- Mandat
- Plan d'action

Résumé

Contexte

En 1982 et 1989, la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne avait réalisé une vérification de la comptabilité et de l'administration de la paie et une vérification de la classification, des relations avec le personnel et de la rémunération. Depuis, le traitement manuel et automatisé des opérations liées à la liste de paie a évolué sous maints rapports. Plusieurs politiques gouvernementales concernant la paie ont été modifiées, et de nouvelles politiques ont été adoptées.

Le présent examen a pour but de fournir à la haute direction les résultats d'une vérification complète de la comptabilité et de l'administration de la paie de façon à certifier que les contrôles financiers et de gestion sont adéquats et à garantir l'intégrité de la liste de paie au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC). L'examen comporte un sondage visant à recueillir le point de vue des employés au sujet de la valeur des services, de l'information et des conseils qu'ils ont reçus des fonctions de comptabilité et d'administration de la paie.

L'administration de la paie comprend l'application uniforme de diverses politiques de paie énoncées dans des sources officielles telles que le *Règlement sur les conditions d'emploi dans la Fonction publique*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique et ses règlements*, la *Loi sur la pension de la fonction publique et ses règlements*, les régimes d'assurance de la Fonction publique et les règlements afférents, les directives sur la rémunération rétroactive, le *Règlement sur la rémunération lors de la reclassification ou de la transposition*, les délibérations du Conseil du Trésor et les conventions collectives.

Les responsabilités de la Direction des ressources humaines dans la Région de la capitale nationale (RCN) ainsi que des bureaux régionaux en matière d'administration de la paie consistent à garantir l'exactitude, la validité et l'à-propos des interventions de paie, contrôler le rendement des systèmes utilisés pour administrer ces interventions, s'assurer que l'on respecte les normes établies en matière de rendement et répondre aux demandes de renseignements des employés.

La fonction de la comptabilité de la paie concerne l'enregistrement des données sur la rémunération des employés dans les dossiers financiers et les systèmes de comptabilité du MAINC. Cette fonction comprend la vérification des listes de paie produites par le système de paie en direct de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), et elle englobe les activités liées à l'enregistrement, à la classification, au codage, à la correction et à la déclaration des montants versés aux employés à titre de paie.

Objectifs

La vérification avait pour objectif d'évaluer :

- l'efficience et l'efficacité des pratiques, procédures et contrôles financiers et administratifs en matière de comptabilité et d'administration de la paie;
- le degré de conformité des actions du Ministère par rapport aux diverses conventions collectives et aux politiques et directives du Ministère et des organismes centraux;
- la qualité des contrôles manuels et informatisés et des contrôles d'écriture et de supervision portant sur les entrées et sorties de données du système de gestion des ressources humaines PeopleSoft et d'autres systèmes connexes comme le système ministériel de comptabilité (SMC).

Portée

Le champ de la vérification incluait les activités de comptabilité et d'administration de la paie de la Direction générale des ressources humaines et de la Direction générale des finances à l'Administration centrale et dans les régions de l'Atlantique, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. La vérification a porté sur la période du 1er avril 1995 au 31 mars 1997.

Évaluation générale

On a réalisé un sondage auprès de 3 707 employés du MAINC afin de recueillir leurs observations concernant la valeur des services et de l'information obtenus de la fonction de l'administration de la paie. Dans l'ensemble, les résultats du sondage auprès des employés ont été très favorables. Plus de 80 % des répondants ont dit être satisfaits du niveau de service fourni par la fonction de l'administration de la paie. Toutefois, en ce qui concerne les erreurs dans le calcul de la paie, même si le taux d'erreur était relativement faible, il faudra déployer des efforts soutenus afin de réduire ce taux d'erreur au minimum.

Nous n'avons relevé aucune lacune d'importance dans les processus de comptabilité et d'administration de la paie. Toutefois, l'absence d'interfaces entre les différents systèmes automatisés et manuels de comptabilité et d'administration de la paie a entraîné d'importantes répétitions d'efforts et nui à l'efficience. Il sera donc nécessaire d'étudier activement des solutions de rechange en vue de simplifier les processus d'enregistrement de la paie et de saisie des données.

Constatations clés

- Les processus de comptabilité et d'administration de la paie font l'objet d'un contrôle adéquat au MAINC. Toutefois, la vérification a révélé l'absence d'interfaces entre les systèmes de comptabilité et d'administration de la paie, situation qui résulte en d'importantes répétitions d'efforts. Des opérations multiples de saisie de données sont requises pour compléter une opération de paie. Plus précisément, il faut introduire les données dans trois systèmes automatisés, à savoir le Système de paie en direct (géré par TPSGC), PeopleSoft (géré par la Direction générale des ressources humaines) et le Système d'information de gestion sur les salaires (géré par la Direction générale de la comptabilité) de même que sur trois documents manuels : cartes de paie, registres des opérations et dossiers de paie des employés. Les gestionnaires responsables reconnaissent que les opérations multiples de saisie causent des problèmes d'efficience, mais ceux-ci sont dans une certaine mesure hors du contrôle des bureaux régionaux. Deux des trois bureaux régionaux visités ont adopté des procédures de contrôle supplémentaires pour réduire les risques d'erreur dans la saisie des données.

- Les politiques du Conseil du Trésor et du Ministère en matière de paie et les conventions collectives sont les principaux instruments qui régissent le traitement de l'information liée à la paie. La vérification a révélé que les spécialistes régionaux de la paie sont conscients de la complexité de leur travail et ont à leur disposition la documentation requise pour mener à bien les activités de traitement de la paie. Lorsque des bureaux régionaux ont besoin de conseils supplémentaires sur des questions particulières, ils peuvent s'adresser à la Direction de la rémunération et des relations avec les employés du Ministère pour déterminer la ligne de conduite à adopter. Les spécialistes régionaux de la paie ont indiqué que cette Direction fait preuve de célérité au moment d'examiner et de combler leurs besoins.

- L'équipe de vérification a examiné certains dossiers du personnel et constaté qu'à quelques exceptions près, ces dossiers contiennent une piste de vérification adéquate. La vérification a également porté sur le caractère sécuritaire du milieu physique et a révélé que tous les dossiers du personnel sont protégés et conservés dans une zone de classement adéquate. Les opérations liées à la liste de paie ne peuvent être traitées sans que les autorisations voulues aient été obtenues. De plus, l'accès à tous les systèmes automatisés est limité aux employés autorisés grâce à l'utilisation de noms d'utilisateur et de mots de passe.

- En octobre 1997, on a remanié les lignes directrices relatives au rendement après que les organismes centraux ont transféré de nombreuses responsabilités aux ministères. D'autres changements sont toutefois survenus depuis, de sorte que ces lignes directrices ne sont plus adéquates. Une fois que de nouvelles lignes directrices en matière de rendement auront été établies, il conviendra de mettre en place un mécanisme pour mesurer le niveau de respect de ces lignes directrices.

Recommandations clés

1. Le directeur général, Ressources humaines, en collaboration avec les directeurs régionaux, Ressources humaines, devrait trouver des moyens de simplifier l'enregistrement de l'information relative à la paie afin d'éliminer les répétitions dans la saisie des données.

2. Le directeur, Rémunération et relations avec les employés du Ministère, à la Direction générale des ressources humaines, en collaboration avec les directeurs régionaux, Ressources humaines, devrait veiller à ce que les lignes directrices en matière de rendement soient mises à jour et à ce qu'un mécanisme de contrôle soit mis en place pour évaluer le respect de ces lignes directrices.

Section 1 - Introduction

Contexte

L'administration de la paie comprend l'application uniforme de diverses politiques de paie énoncées dans des sources officielles telles que le *Règlement sur les conditions d'emploi dans la Fonction publique*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et ses règlements, la *Loi sur la pension de la fonction publique* et ses règlements, les régimes d'assurance de la fonction publique et les règlements afférents, les directives sur la rémunération rétroactive, le *Règlement sur la rémunération lors de la reclassification ou de la transposition*, les délibérations du Conseil du Trésor et les conventions collectives.

Les obligations du MAINC, en tant que ministère employeur, sont les suivantes en matière d'administration de la paie : déterminer les montants à verser, effectuer les interventions de paie pour ses employés, amorcer et maintenir le contrôle des lots de documents d'entrée de paie, produire les certificats prévus aux articles 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, certifier les entrées de paie conformément à l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* avant de les présenter à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), vérifier les sorties du système de paie, corriger les erreurs de saisie mises en évidence par les vérifications informatiques de TPSGC, veiller à l'exactitude, à la validité et à la ponctualité des entrées de paie, surveiller le fonctionnement du système d'administration de la paie afin de garantir le respect des normes d'exécution réglementaires et fournir aux employés un service d'information sur la paie.

La fonction de la comptabilité de la paie concerne l'incorporation de la rémunération des employés aux dossiers financiers et aux systèmes comptables du Ministère. Elle comprend la vérification des listes de paie produites par le système de paie en direct, géré par TPSGC, à partir des données fournies par le Ministère. La comptabilité de la paie consiste également à enregistrer, classifier, coder, corriger et déclarer les montants versés aux employés à titre de paie. Pour l'exercice 1996-1997, le coût du personnel et le nombre d'employés par programme s'établissaient comme suit :

	Montant	Employés
Programme 1 : Administration	46 300 000 $	687
Programme 2 : Affaires indiennes et inuit	119 700 000 $	2 218
Programme 3 : Affaires du Nord	37 200 000 $	635
Total	203 200 000 $	3 540

Objectifs et portée

La vérification de la comptabilité et de l'administration de la paie avait pour objet d'évaluer :

- l'efficacité et l'efficience des pratiques, procédures et contrôles financiers et administratifs en matière de comptabilité et d'administration de la paie;
- le degré de conformité des actions du Ministère par rapport aux diverses conventions collectives et aux politiques et directives du Ministère et des organismes centraux;
- la qualité des contrôles manuels et informatisés et des contrôles d'écriture et de supervision portant sur les entrées et sorties de données du système de gestion des ressources humaines PeopleSoft et d'autres systèmes connexes comme le système ministériel de comptabilité (SMC).

Le champ de la vérification comprenait les activités de comptabilité et d'administration de la paie de la Direction générale des ressources humaines et de la Direction générale des finances à l'Administration centrale et dans les régions de l'Atlantique, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. La vérification a porté sur la période du 1er avril 1995 au 31 mars 1997. La vérification visait à répondre aux questions suivantes :

- Les contrôles internes concernant la paie et le versement de prestations sont-ils de nature à assurer l'exécution des retenues qui s'imposent, à éviter les trop-payés et les moins-payés et à tenir compte en temps voulu des présences, congés, heures supplémentaires et autres activités pertinentes?
- La fonction de comptabilité et d'administration de la paie respecte-t-elle les exigences d'efficacité, d'efficience, d'économie, de responsabilité et de conformité aux politiques du Ministère et des organismes centraux?
- Ces fonctions sont-elles exercées dans une optique de service et ses responsables se comportent-ils en conseillers fiables et avisés à l'égard des employés?
- Les demandes d'information et de conseils sont-elles traitées rapidement et les réponses sont-elles justes?
- Les listes de paie sont-elles dûment autorisées?
- La délégation du pouvoir de signer les documents financiers fait-elle l'objet de contrôles adéquats et efficaces?
- La vérification des comptes et les demandes de paiement font-elles l'objet de contrôles adéquats?

Afin de répondre à certaines des questions précitées, on a soumis à des essais de vérification un échantillon de dossiers d'employés sélectionnés au hasard. Les dossiers ont été sélectionnés dans les catégories suivantes : nouveaux embauchages externes, modifications aux calculs de la paie et cessations d'emploi.

Méthodologie et approche

La vérification s'est faite en trois étapes distinctes, à savoir celle de l'enquête préliminaire, celle du travail sur le terrain, de l'analyse et du compte rendu, et enfin celle de la préparation du rapport. Un sondage auprès des employés a également été inclus dans le processus général de vérification.

L'étape de l'enquête préliminaire avait pour objectif général d'acquérir une compréhension poussée des processus de comptabilité et d'administration de la paie au MAINC ainsi que de préciser le champ d'enquête et les questions de vérification à examiner à l'étape suivante. En conformité de cet objectif, on a réalisé des entrevues préliminaires auprès d'employés de la Direction générale des services de rémunération et de ressources humaines dans la Région de la capitale nationale. Cela a permis de fixer des critères de vérification définissant des champs d'examen précis pour chaque objectif de la vérification.

On a discuté des questions préliminaires de vérification avec les membres du Comité consultatif du projet à tous les deux mois pendant cette étape.

L'étape du travail sur le terrain, de l'analyse et du compte rendu a été réalisée dans les régions de l'Atlantique, de la Colombie-Britannique, de l'Ontario et de la capitale nationale. Dans le cadre de cette étape, on a défini, documenté et examiné des procédures de contrôle particulières pour chaque critère de vérification. Nous avons recueilli l'information auprès de nos sources principales : spécialistes de la paie, superviseurs de la paie, gestionnaires des ressources humaines et agents des finances. Au terme des visites sur le terrain, on a tenu une séance de compte rendu avec la Direction de la rémunération et des relations avec le personnel du Ministère et avec la Direction des ressources humaines dans la Région de la capitale nationale, pour discuter des conclusions de la vérification.

L'étape de préparation du rapport a inclus la synthèse des constatations de la vérification, des résultats du sondage auprès des employés, des recommandations faisant suite à la vérification ainsi que des résultats généraux de l'enquête.

La vérification comportait un sondage auprès des employés, lequel a été inclus dans le travail sur le terrain. On a réalisé ce sondage afin de recueillir les observations des employés au sujet de la valeur des services de paie du Ministère, y compris de l'information et des conseils reçus des fonctions de comptabilité et d'administration de la paie. On pourra utiliser les résultats de ce sondage pour aider le Ministère à améliorer les services qu'il offre à ses employés.

Le sondage visait tous les employés du Ministère. Il a été réalisé en août et septembre 1998. Au total, on a distribué 3 707 questionnaires à tous les employés de tous les secteurs du Ministère, au moyen du système de courrier interne. Les questionnaires remplis ont été retournés à PricewaterhouseCoopers.

Au total, 1 251 questionnaires dûment remplis ont été retournés, ce qui a donné un taux de réponse de 34 %. La marge d'erreur globale est de plus ou moins 2 %, avec un niveau de confiance de 95 %. Il y a augmentation de la marge d'erreur si l'on examine seulement un sous-ensemble de l'échantillon, par exemple si l'on ventile les résultats par région.

On a numérisé les questionnaires remplis au moyen du logiciel Teleform, et on les a analysés au moyen du logiciel SPSS. On a pondéré les résultats selon les régions afin de s'assurer qu'ils reflétaient la répartition réelle de la population d'employés. L'appendice 1 de ce rapport présente les résultats détaillés du sondage.

Stratégie en matière de rapport

Le présent rapport résume les résultats d'une vérification indépendante et objective de la comptabilité et de l'administration de la paie réalisée par PricewaterhouseCoopers au nom de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne. Il présente aussi les résultats d'un sondage distinct à l'échelle du Ministère, auquel PricewaterhouseCoopers a prêté son concours au profit de la DGÉVI.

La vérification portait sur les activités de comptabilité et d'administration de la paie menées à la Direction générale des ressources humaines et à la Direction générale des services financiers aux administrations centrales des régions de l'Atlantique, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. Le sondage auprès des employés visait tous les employés du Ministère.

Le présent rapport expose donc les résultats de la vérification et du sondage en ce qui a trait aux questions de vérification qui avaient été déterminées à l'avance. Les résultats détaillés du sondage sont résumés à l'appendice 1 du rapport.

Section 2 - Résultats détaillés et recommandations

Processus de comptabilité et d'administration de la paie

La Direction de la rémunération et des relations avec les employés du Ministère, à la Direction générale des ressources humaines, a pour responsabilité d'interpréter les politiques émanant du Conseil du Trésor, de communiquer et de diffuser les politiques et procédures pertinentes en matière de paie aux bureaux régionaux, de contrôler l'application de ces politiques et de conseiller les agents régionaux au sujet des questions liées à la paie.

Les Services de rémunération dans les bureaux régionaux, y compris dans la Région de la capitale nationale, sont tenus de mettre en oeuvre des processus adéquats pour s'assurer que les politiques et procédures du Conseil du Trésor et du Ministère en matière de paie sont respectées. Les processus de comptabilité et d'administration de la paie incluent les interventions clés suivantes.

Déclenchement de l'intervention de paie

Il y a déclenchement de l'intervention de paie lorsqu'on reçoit de la Section de la dotation une lettre d'offre approuvée. Une lettre d'offre explique l'intervention demandée, indique le niveau de classification de l'employé et, s'il y a lieu, la durée de l'intervention demandée. Elle porte les signatures de l'employé et d'un agent de dotation ou du gestionnaire responsable. Cependant, toutes les interventions ne nécessitent pas une lettre d'offre de la Section de la dotation. Par exemple, les hausses salariales annuelles sont effectuées par les spécialistes de la paie; elles ne nécessitent pas de lettre d'offre. Une telle intervention est autorisée en vertu de la convention collective pertinente.

Les interventions déclenchées par l'employé, par exemple un changement de régime médical, exigent que l'employé remplisse et signe les formulaires appropriés avant que le traitement puisse débuter.

Enregistrement de l'information relative à la paie

On utilise le Système de paie en direct de TPSGC pour déclencher et enregistrer toutes les interventions de paie. Il faut obtenir les autorisations électroniques voulues avant qu'une intervention de paie puisse être enregistrée dans ce système. En outre, l'information relative à la paie est conservée dans d'autres systèmes du MAINC : SGRH de PeopleSoft, cartes de paie manuelles, dossiers des employés, registres des opérations et Système d'information de gestion sur les salaires.

Vérification

Un deuxième spécialiste de la paie contre-vérifie toutes les interventions de paie enregistrées dans le Système de paie en direct pour s'assurer que les entrées sont complètes et exactes. Une fois l'information vérifiée, on attribue à l'opération le statut « vérifiée ». L'intervention de paie est alors prête à être approuvée en vertu de l'article 33. Seul les employés autorisés sont habilités à modifier une opération dans le Système de paie en direct en lui attribuant le statut « vérifiée ».

Signature de l'agent des finances

Un agent des finances procède à la vérification requise en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'article 33 sert à attester de la disponibilité des fonds nécessaires pour que TPSGC puisse traiter les interventions de paie. Une fois les chèques traités par TPSGC, on envoie à la Section régionale des finances les registres imprimés des chèques ainsi que le registre de la paie.

Rapprochement du registre de paie

Les chèques reçus de TPSGC sont conservés dans une pièce ou un classeur sécuritaire à la Section des finances, tandis que les registres de paie sont retournés aux spécialistes de la paie pour examen. Après l'examen, les spécialistes de la paie donnent l'approbation finale pour la distribution des chèques aux employés. On procède au rapprochement du registre de paie avec les interventions de paie énumérées dans le journal des opérations pour la période de paie visée. S'il y a divergence avec ce journal, on fait enquête et on prend les mesures correctives qui s'imposent.

Après que les spécialistes de la paie ont procédé à l'examen, ils signent le registre de paie et en retournent une copie à la Section des finances en vue de la distribution des chèques. On consigne dans le registre de paie toute directive spéciale visant par exemple les chèques à annuler et à retourner au spécialiste de la paie.

Enregistrement des opérations liées à la paie dans le SGRM

Chaque mois, on enregistre dans le Système de gestion des ressources ministérielles (SGRM) les opérations liées à la paie. On reçoit de TPSGC un ruban électronique qui indique toutes les opérations liées à la paie. L'Administration centrale introduit les données du ruban dans le SGRM. L'information affichée par le système a le statut « non enregistrée ». Il incombe aux bureaux régionaux d'enregistrer les opérations liées à la paie une fois qu'ils ont procédé au rapprochement avec les dossiers de paie. L'enregistrement exige un examen exhaustif de tous les codes de compte qui vise à garantir l'exactitude de chaque opération. Une fois l'entrée comptable enregistrée dans le SGRM, le cycle des opérations lié à la liste de paie est complété. On reprend le processus à chaque période de paie et lorsque des chèques supplémentaires sont demandés.

Structure organisationnelle

L'administration de la paie est un processus complexe qui nécessite une formation appropriée et continue du personnel. Il faut prévoir du personnel de remplacement compétent au cas où les spécialistes de la paie en poste actuellement ne pourraient accomplir leur travail pendant une certaine période.

Dans une région que nous avons visitée, nous avons constaté que les procédures liées à la paie sont mises en oeuvre par un seul spécialiste de la paie. La majorité des procédures étaient documentées, mais la région ne disposait pas d'un plan d'urgence adéquat au cas où le spécialiste de la paie ne serait pas disponible pour accomplir son travail pendant une période prolongée. Il n'y avait pas d'employé de remplacement bien au fait de toutes les fonctions du spécialiste de la paie.

Pratiques exemplaires

Une région visée par la vérification a réorganisé sa Direction des ressources humaines afin de mieux faire face aux exigences de la charge de travail et de donner suite aux demandes des employés qui désiraient recevoir une formation supplémentaire sur d'autres fonctions liées aux ressources humaines. On dispense une formation aux employés de la région; au besoin, on leur donnera une formation polyvalente dans tous les domaines du soutien aux ressources humaines (rémunération, dotation, classification et relations de travail, par exemple). L'objectif est d'amener le personnel de la région à acquérir un niveau de connaissance uniforme dans tous les domaines.

De plus, la région réalise actuellement un projet pilote d'équipe autogérée. Suivant cette formule, le personnel peut gérer lui-même la charge de travail liée à plusieurs fonctions relatives aux ressources humaines. Les employés de la région ont indiqué que cette formule est source de motivation et est beaucoup plus satisfaisante que l'approche traditionnelle.

On a constaté que l'équipe de gestion de la Direction générale des ressources humaines s'est livrée à un examen de la formule d'équipe autogérée, ce qui a amené d'autres régions à réorganiser leur Section de l'administration de la paie en conséquence.

Recommandation

1. Les directeurs, Ressources humaines, des régions de l'Atlantique, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique devraient s'assurer que des remplaçants dûment formés sont disponibles pour accomplir les tâches liées à la paie au cas où un ou plusieurs spécialistes de la paie s'absenteraient pendant une période prolongée.

Enregistrement de l'information relative à la paie

L'information relative à la paie est recueillie par des moyens tant manuels qu'électroniques :

- dans le Système de paie en direct (TPSGC);
- dans le système avec PeopleSoft;
- dans le Système d'information de gestion sur les salaires (SIGS);
- sur les cartes de paie;
- dans les journaux des opérations; et
- dans les dossiers du personnel relatifs à la paie.

La saisie répétée de renseignements similaires accroît le risque que l'information relative à la paie soit inexacte, et les employés des régions craignent que cette situation ait été source d'inefficience dans leurs activités. Les employés interrogés dans les régions n'étaient pas au fait des initiatives que le Ministère est susceptible de réaliser pour améliorer les opérations.

Liens entre les sources d'information

Les cartes de paie et le Système de paie en direct sont considérés comme les sources les plus fiables d'information historique sur la paie. Avant l'automatisation des opérations liées à la paie, on utilisait les cartes de paie pour faire le suivi de toutes les interventions de paie qui visaient un employé. Aujourd'hui, on emploie le Système de paie en direct pour mettre en oeuvre les interventions de paie et produire les chèques de paie pour l'ensemble de TPSGC. Les cartes de paie et le Système de paie en direct contiennent la même information historique concernant les interventions de paie relatives à un employé (nom de l'employé, date de prise d'effet, classification et salaire annuel, par exemple). Toutefois, le Système de paie en direct contient uniquement l'information sur les interventions faites après 1986, et il est géré par TPSGC.

PeopleSoft

Les agents de dotation des services régionaux des Ressources humaines se chargent de toutes les entrées dans le système PeopleSoft. Dans trois des quatre régions visitées, les spécialistes régionaux de la paie entraient dans le système l'information relative à la paie des employés, à l'exception de l'information sur les opérations liées à la rémunération d'intérim visant des périodes de moins de quatre mois. L'information saisie dans le système PeopleSoft est similaire aux données enregistrées sur les cartes de paie et dans le Système de paie en direct.

Les ministères fédéraux ont implanté une version personnalisée de PeopleSoft 5.1. Toutefois, aucune interface n'a été établie entre le système PeopleSoft et le Système de paie en direct de TPSGC. Tous les ministères fédéraux qui utilisent PeopleSoft sont confrontés au même problème.

Deux des quatre régions visitées doutaient de l'exactitude de l'information relative à la paie consignée au moyen de PeopleSoft, car actuellement, les opérations ne sont pas toutes enregistrées dans le système. En fait, les spécialistes de la paie ont dit s'inquiéter de la possibilité que l'information sur la paie contenue dans le système PeopleSoft soit désuète, incomplète et inexacte. Cependant, une région a récemment entrepris un examen exhaustif des données de PeopleSoft pour s'assurer de l'exactitude de l'information enregistrée dans le système.

L'équipe de vérification a comparé les renseignements contenus dans certains dossiers d'employés avec l'information enregistrée dans le système PeopleSoft, et elle a relevé quelques divergences. Dans tous les cas, ces divergences avaient trait aux dates enregistrées dans le système PeopleSoft. Ces divergences n'ont pas eu d'incidence sur la paie, car les données emmagasinées avec PeopleSoft n'étaient pas utilisées pour les besoins de la paie. Une région visitée n'enregistrait pas les renseignements relatifs à la paie dans le système PeopleSoft en raison de contraintes liées aux ressources. Le système était utilisé exclusivement par les agents de dotation.

Système d'information de gestion sur les salaires (SIGS)

Le SIGS sert à gérer les engagements pris conformément aux budgets. Les gestionnaires l'utilisent comme instrument de prévision. La responsabilité de ce système et des processus associés incombe aux fonctions de comptabilité.

Les entrées dans le SIGS se font individuellement pour chaque employé. Le salaire réel de l'employé est enregistré dans le SIGS en relation avec le centre de responsabilité concerné. Le poste dont le titulaire tient à jour les données du SIGS varie selon les régions. Dans certaines régions, cette fonction est remplie par le spécialiste régional de la paie, tandis que dans d'autres, ce sont les agents des finances qui introduisent l'information requise.

La région de l'Atlantique a remplacé le SIGS par un tableur prévisionnel Quattro Pro. Cette région soutient que dans un environnement où les ressources sont limitées, elle ne peut plus se permettre d'utiliser le SIGS. Cette région a jugé que le SMC offre les fonctions nécessaires pour accomplir le contrôle des engagements et que le tableur prévisionnel Quattro Pro constitue un supplément adéquat. Dans une autre région, les employés ont mis en doute l'utilité du SIGS. En fait, cette région ne procède pas à la mise à jour des profils des employés dans le SIGS.

Les deux autres régions ont aussi indiqué que certains gestionnaires n'utilisent pas le SIGS. En fait, dans au moins deux cas, les employés ont indiqué que l'utilisation d'autres systèmes pour mener à bien la fonction censée être accomplie avec le SIGS est chose assez fréquente. Malgré ces préoccupations, on continue d'introduire l'information relative à la paie dans le SIGS. Nous avons constaté que les régions où le SIGS est utilisé ne font pas de deuxième examen pour vérifier l'exactitude des entrées.

Journal des opérations

Un journal des opérations est un autre type de document relatif à la paie que les spécialistes de la paie utilisent dans toutes les régions. On y consigne l'information déjà introduite dans le Système de paie en direct. En outre, le journal fournit la preuve que l'on a procédé aux examens et vérifications requis, et on l'utilise pour le rapprochement des registres de paie reçus de TPSGC avant la délivrance des chèques au personnel par la Section des finances. L'information enregistrée dans le Système de paie en direct ne peut être traitée avant qu'on ait accompli les examens et autorisations requis aux différents niveaux dans le système. Lors des visites sur le terrain, l'équipe de vérification n'a pas été en mesure de déterminer si le Système de paie en direct peut produire un rapport comparable au journal des opérations.

Pratiques exemplaires

Le bureau régional de la Colombie-Britannique a adopté des procédures de vérification supplémentaires pour s'assurer de l'exactitude des données sur la paie enregistrées dans le système PeopleSoft. Lorsque le dossier d'un employé est transmis à un autre spécialiste de la paie en vue de l'examen et de l'approbation au deuxième niveau, on imprime une copie de l'écran PeopleSoft et on l'annexe au dossier pour vérification.

Résultats du sondage auprès des employés en ce qui concerne l'enregistrement de l'information relative à la paie

Le sondage a révélé que 78 % des répondants avaient demandé des renseignements à l'Administration de la paie au moins une fois dans l'année précédente. Les employés ont indiqué que le taux d'erreur dans les données obtenues de l'Administration de la paie était relativement faible et qu'ils estimaient généralement que les erreurs étaient corrigées rapidement. Les résultats du sondage corroborent ceux de la vérification en ce qui a trait à l'enregistrement exact des données liées à la paie par la fonction d'Administration de la paie.

Recommandations

2. Le directeur général, Ressources humaines, en collaboration avec les directeurs régionaux, Ressources humaines, devrait :

   - trouver des moyens de simplifier l'enregistrement de l'information relative à la paie pour éliminer les répétitions dans la saisie des données. Une option consisterait à encourager l'utilisation du journal des opérations dans le Système de paie en direct;

   - adopter une politique pour assurer que toutes les régions saisissent correctement et vérifient toutes les données obligatoires sur la paie dans le système PeopleSoft et vérifient ces données.

3. Le directeur général, Ressources humaines, en collaboration avec le directeur général, Finances, devrait étudier l'utilisation du SIGS dans l'ensemble des régions et les avantages qu'il offre, puis évaluer de possibles solutions de rechange.

PeopleSoft

Enregistrement d'informations sur la paie relatives à des dates ultérieures

Une région ne peut enregistrer dans PeopleSoft aucune information sur la paie comportant une date postérieure au 31 décembre 1999. Par exemple, si un employé est censé revenir d'un congé autorisé en l'an 2001, le système indiquera que la date de retour est le 31 décembre 1999. De ce fait, les spécialistes de la paie de la région doivent tenir des dossiers distincts pour pouvoir apporter les rectifications voulues une fois que PeopleSoft sera conforme. Le personnel de la région pensait qu'il s'agissait peut-être d'un problème de conformité à l'an 2000, mais des représentants de la Direction générale de la gestion de l'information ont indiqué que PeopleSoft est conforme à l'an 2000.

Recommandation

4. Le directeur général, Ressources humaines, en collaboration avec les directeurs régionaux, Ressources humaines, devrait enquêter sur les raisons pour lesquelles une région n'est pas en mesure d'enregistrer de l'information comportant des dates postérieures au 31 décembre 1999, et déterminer si d'autres régions éprouvent le même problème.

Guides des procédures

Les mises à jour des guides d'administration de la paie sont reçues sous forme de directives du Conseil du Trésor. Tous les bureaux régionaux ont accès au guide du Conseil du Trésor, mais les mises à jour des directives ne sont pas incluses dans l'information en direct, et cette dernière ne comporte pas de renvois aux mises à jour. Le personnel des régions a fait observer que cela est souvent source de confusion et d'importantes pertes de temps lorsqu'on essaie de déterminer si l'on a reçu une mise à jour.

En outre, nous avons constaté que toutes les régions utilisent un ensemble de listes de vérification. Certaines d'entre elles ont été remaniées du fait de modifications apportées au guide, et certaines sont mieux adaptées que d'autres aux processus mis en oeuvre au MAINC. Les listes de vérification précisent tous les documents et approbations requis pour mener à bien les interventions de paie. Bien souvent, on verse les listes de vérification aux dossiers des employés aux fins de vérification et d'examen.

Outre les listes de vérification, les régions utilisent des modèles de lettres pour tous les genres de lettres susceptibles d'être envoyées à un employé, ce qui garantit la rapidité de réponse et l'uniformité de la communication avec tous les employés. Mis à jour au besoin, ces modèles sont accessibles aux spécialistes de la paie de la région. Dans la majorité des cas, il suffit au spécialiste de la paie d'inscrire les montants dans la lettre et/ou d'ajouter les observations pertinentes. De plus, la Direction de la rémunération et des relations avec le personnel du Ministère, dans le cadre d'appels conférences mensuels, fait la promotion des pratiques exemplaires et fait bénéficier les régions des instruments de travail améliorés.

Pratiques exemplaires

Une région a décidé de tenir un journal de toutes les mises à jour de la version papier du guide d'administration de la paie. Elle peut ainsi suivre les modifications apportées au guide et s'assurer qu'elle dispose d'une liste complète de toutes les modifications.

Lignes directrices en matière de rendement

En octobre 1997, à la suite d'importantes modifications dans le travail accompli par les bureaux régionaux de la paie de TPSGC, et après le transfert de nombreuses responsabilités aux ministères, la Direction de la rémunération et des relations avec le personnel du Ministère a examiné et remanié les lignes directrices en matière de rendement, puis les a communiquées aux régions.

Certaines régions ont dit s'inquiéter de la possibilité que les lignes directrices d'octobre 1997 ne reflètent pas leur environnement de travail actuel. Des employés ont affirmé que les lignes directrices sur le rendement n'ont pas été remaniées en fonction des modifications apportées au niveau de classification des spécialistes de la paie et qu'elles ne tiennent pas compte de leurs tâches et responsabilités supplémentaires.

Nous avons découvert dans les régions de la documentation relative aux lignes directrices sur le rendement, mais il n'existe aucun mécanisme permettant de mesurer le degré de conformité avec ces lignes directrices.

Sondage auprès des employés concernant la prestation de services aux employés par la fonction d'administration de la paie

Le sondage auprès des employés a permis de mesurer le degré de satisfaction à l'égard du rendement de la fonction d'administration de la paie du Ministère dans la prestation des services de paie et la fourniture de conseils et renseignements aux employés du Ministère. Les questions suivantes étaient abordées dans le sondage :

- le nombre et les catégories de demandes de renseignements faites par les employés;

- le nombre de demandes faites par des employés concernant des erreurs qu'ils ont relevées dans leur paie initiale, dans leur paie de quinzaine, dans leurs augmentations de rémunération, dans leur rémunération d'intérim, dans leur rémunération de surtemps, dans leurs congés ou dans leurs retenues;

- la quantité et la qualité de l'information reçue par les employés au sujet de leurs congés, des indemnités, de la couverture offerte par les assurances, du régime et des prestations de retraite, des prestations de pension, des régimes d'avantages facultatifs ainsi que de la gestion de la paie et des pratiques connexes;

- le nombre d'instruments et de méthodes de communication utilisés (bulletins pour le personnel, autre documentation écrite, courrier électronique, Intranet, babillard électronique, réunions et communication directe avec les superviseurs, par exemple);

- niveau de service fourni (rapidité de réponse, accessibilité du personnel, information à jour et degré général de satisfaction à l'égard des services, par exemple).

Dans l'ensemble, les résultats du sondage auprès des employés ont été favorables. Plus de 80 % des répondants (1 000) se sont dits satisfaits du niveau de service fourni par l'Administration de la paie. Toutefois, notre analyse des résultats du sondage a révélé que les deux questions suivantes étaient source de préoccupation pour les employés du Ministère.

- Le nombre d'erreurs dans le calcul de la paie relevées dans les réponses fournies aux personnes qui avaient fait des demandes de renseignements était relativement faible. Toutefois, il faudra déployer des efforts soutenus pour s'assurer de réduire au minimum le nombre de ces erreurs.

- En ce qui concerne les problèmes qui avaient été décelés, les employés estimaient que la fonction d'administration de la paie ne les « avait pas complètement résolus » dans 25 % des cas, ce qui correspond à 25 % des 980 employés qui avaient communiqué avec le bureau d'administration de la paie. Cependant, certains des problèmes portés à l'attention de la fonction d'administration de la paie ne sont généralement pas résolubles. La fonction d'administration de la paie devra se montrer plus attentive aux besoins afin de trouver solution aux problèmes non réglés.

Recommandations

5. Le directeur, Rémunération et relations avec le personnel du Ministère, à la Direction générale des ressources humaines, en collaboration avec les directeurs régionaux, Ressources humaines, devrait s'assurer qu'il existe un mécanisme de contrôle permettant d'évaluer le degré de conformité avec les lignes directrices en matière de rendement. En ce qui concerne les régions qui ont adopté leurs propres lignes directrices, il devrait déterminer si les pratiques régionales sont conformes aux lignes directrices en matière de rendement fixées pour les ministères.

6. Le directeur général, Ressources humaines, devrait s'assurer :

- que les erreurs dans le calcul de la paie commises en réponse aux demandes de renseignements, bien que relativement peu nombreuses, seront réduites au minimum (voir la pièce n° 2);

- que l'on examinera plus à fond et que l'on réglera efficacement les problèmes qui ont été relevés par le personnel et n'ont pas été complètement résolus (25 % des cas, soit 19 % où le problème a été résolu en partie, et 6 % où le problème n'a pas été résolu selon le répondant) (voir la pièce n° 2); et

- que l'on donnera suite aux autres observations faites par les employés, lesquelles sont énoncées dans ce rapport.

Appendice 1 - Résultats du sondage auprès des employés

Introduction

La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, de concert avec la Direction générale des ressources humaines, a procédé à une vérification de la comptabilité et de l'administration de la paie.

Conformément aux objectifs de la vérification, on a réalisé un sondage auprès des employés afin de recueillir leurs observations au sujet de la valeur des services et de l'information qu'ils reçoivent de la fonction d'administration de la paie. Les résultats du sondage devraient être utiles au Ministère pour améliorer les services aux employés.

Les pages qui suivent donnent un aperçu des résultats pour l'ensemble du Ministère. Y sont annexés des tableaux des résultats détaillés selon les régions et selon les catégories d'emplois.

Méthodologie

On a réalisé un sondage auprès de tous les employés au cours des mois d'août et septembre 1998. Au total, on a distribué 3 707 questionnaires à tous les employés de tous les secteurs du Ministère, au moyen du système de courrier interne. Les questionnaires remplis ont été retournés à PricewaterhouseCoopers.

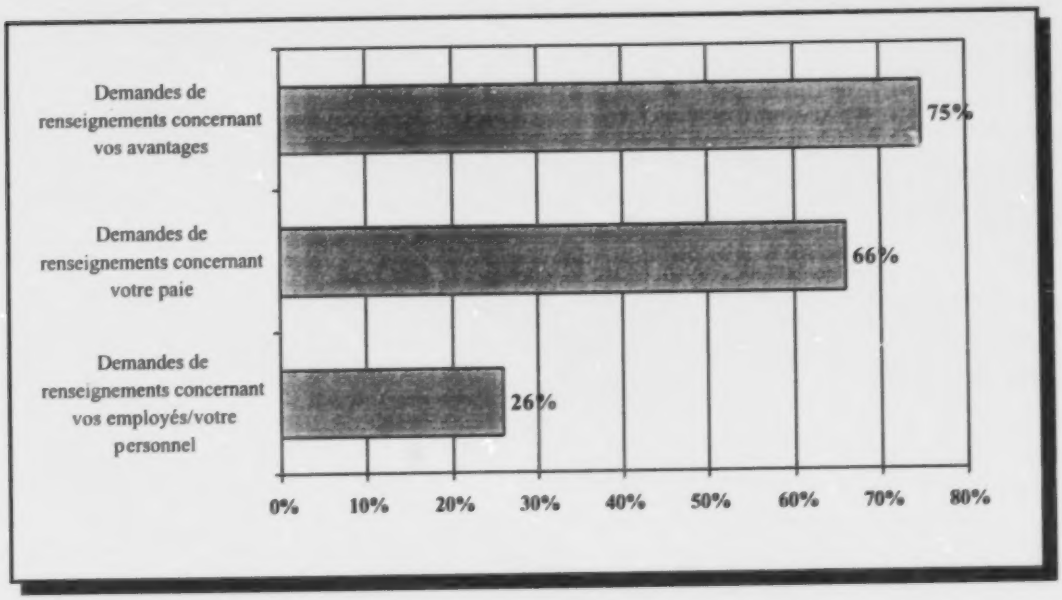
Au total, 1 251 questionnaires dûment remplis ont été retournés, ce qui a donné un taux de réponse de 34 %. La marge d'erreur globale est de plus ou moins 2 %, avec un niveau de confiance de 95 %. Il y a augmentation de la marge d'erreur si l'on examine seulement un sous-ensemble de l'échantillon, par exemple si l'on ventile les résultats par région.

On a numérisé les questionnaires remplis au moyen du logiciel Teleform, et on les a analysés au moyen du logiciel SPSS. On a pondéré les résultats selon les régions afin de s'assurer qu'ils reflétaient la répartition réelle de la population d'employés.

Résultats du sondage

Demandes de renseignements

Pièce 1 : Catégories les plus fréquentes de demandes de renseignements

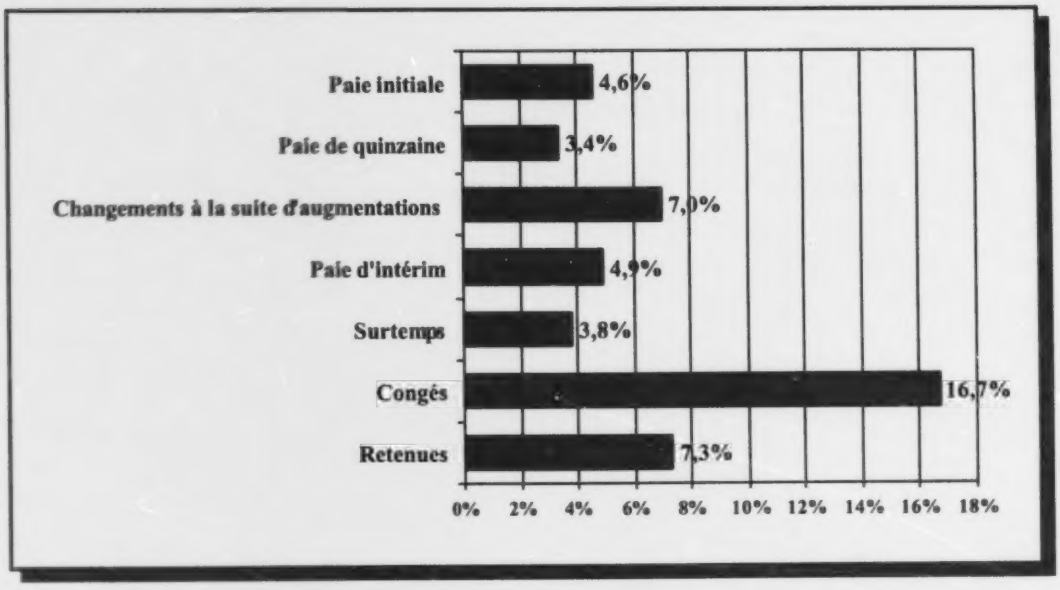


Dans l'année précédente, 78 % des répondants avaient demandé des renseignements à l'Administration de la paie au moins une fois. Le nombre moyen de demandes a été de 2,25 cette année-là.

La catégorie la plus fréquente de demandes de renseignements faites par les employés concernait les avantages (75 %). Venaient au second rang les questions au sujet de la paie (66 %). Seulement 26 % avaient demandé des renseignements au sujet d'un autre employé sous leur supervision.

Erreurs relevées

Pièce n° 2 : Erreurs dans l'année précédente



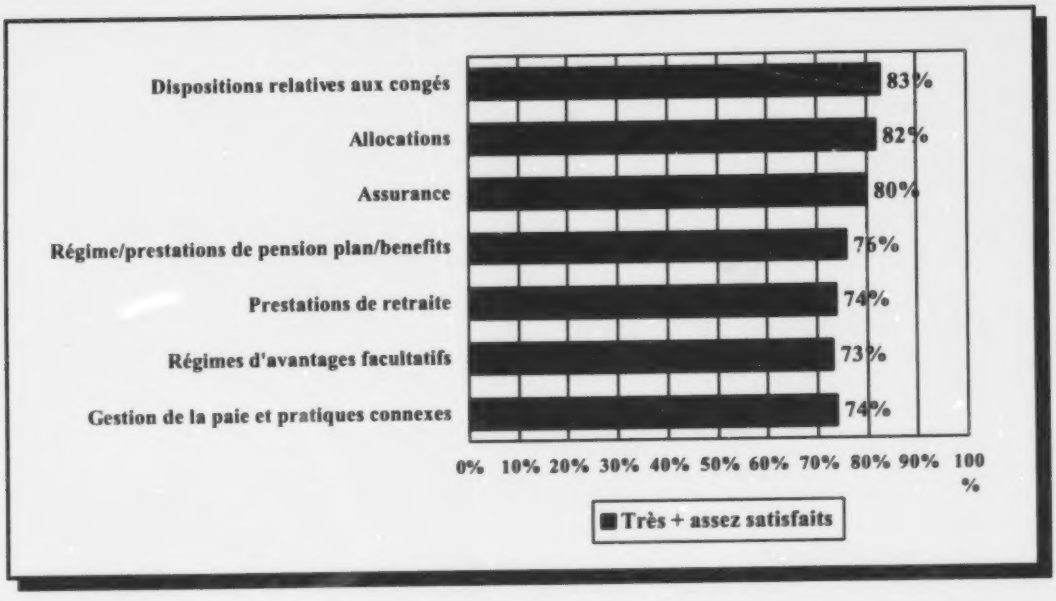
La pièce n° 2 ci-dessus indique les catégories d'erreurs relevées dans l'année précédente. Les erreurs relatives aux diverses catégories de congés comme les congés de maternité, les vacances et les congés autorisés formaient la catégorie d'erreur de loin la plus fréquente (16,7 %). Le nombre moyen d'erreurs relevées variait entre 1 et 2 pour toutes les catégories de congés.

Quand on leur a demandé si l'Administration de la paie avait résolu ou non leur problème, 75 % des répondants ont indiqué que le problème avait été complètement résolu, 19 % ont dit qu'il l'avait été partiellement et 6 % étaient d'avis que le problème n'avait pas été résolu.

Parmi ceux qui ont indiqué que leur problème avait été complètement ou partiellement résolu, 89 % étaient assez ou très satisfaits de la solution apportée à leur problème. Soixante-dix-sept pour cent étaient assez ou très satisfaits en ce qui concerne le temps requis pour régler le problème.

Information

Pièce n° 3 : Information

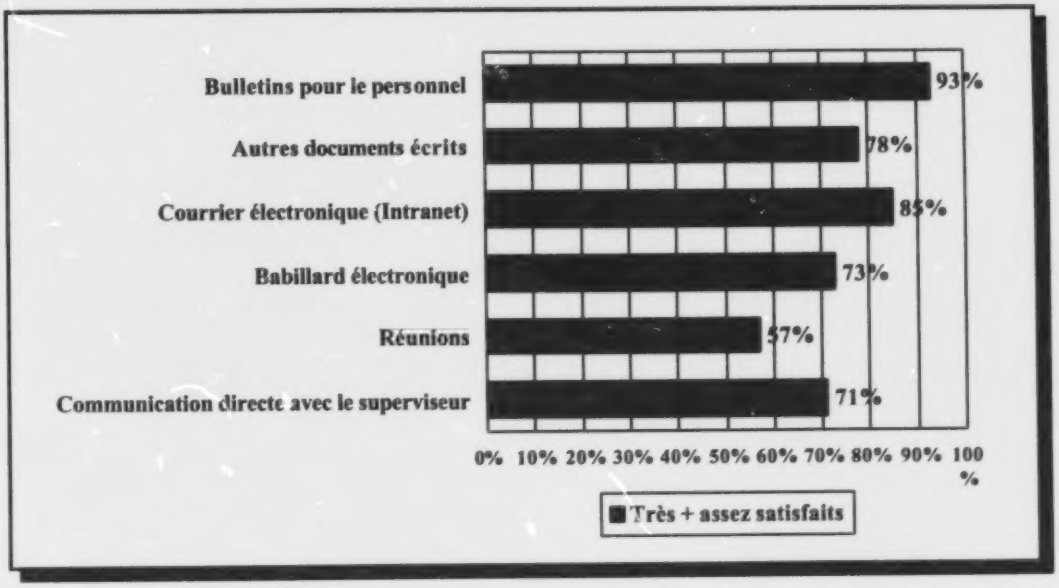


On a demandé aux répondants dans quelle mesure ils étaient satisfaits de la façon dont on les tenait informés des modifications qui influent sur leur paie, dans un certain nombre de domaines liés à leur rémunération. Le barème des réponses comptait quatre niveaux : 4 = très satisfait, 3 = assez satisfait, 2 = pas très satisfait et 1 = pas du tout satisfait.

Il y a concordance des résultats entre les domaines. Les niveaux de satisfaction vont d'un minimum de 73 % (assez + très satisfait) pour les divers régimes d'avantages optionnels à un maximum de 83 % pour les dispositions relatives aux congés.

Communications

Pièce nº 4 : Communications

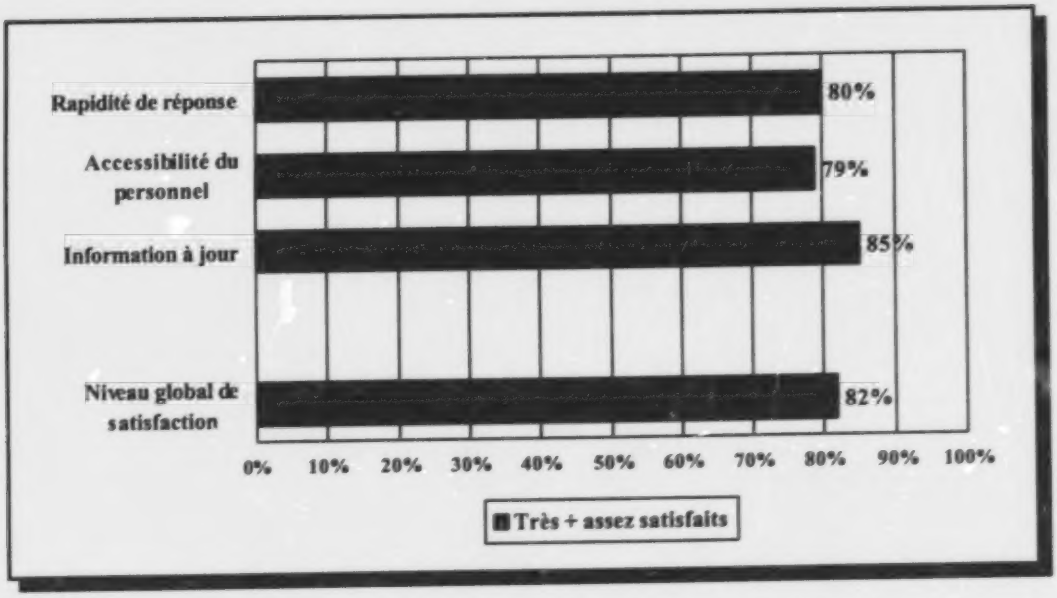


On a demandé aux répondants d'évaluer l'efficacité d'une série d'instruments et d'approches utilisés par l'Administration de la paie pour communiquer l'information, en indiquant leur degré de satisfaction.

Pour 93 % des répondants, les bulletins à l'intention du personnel constituaient un instrument de communication des plus efficaces. Les réunions ont été considérées comme l'approche la moins efficace pour communiquer l'information (57 %).

Niveau de Service

Pièce n° 5 : Niveau de service



On a demandé aux répondants d'évaluer l'Administration de la paie sous différents aspects. Comme on peut le constater à la lecture de la pièce n° 5, les résultats ont été favorables.

Le niveau global de satisfaction (82 %) prend en compte les personnes qui étaient très satisfaites (42 %) et celles qui étaient assez satisfaites (40 %) du niveau de service fourni par l'Administration de la paie.

Autres observations

Au total, 224 répondants ont fait des observations supplémentaires. Les catégories d'observations les plus fréquentes sont énumérées dans le tableau qui suit.

Observations	Pourcentage (n=224)
Meilleure communication/information	41 %
Observations positives à caractère général	27 %
Autres observations	12 %
Erreurs et retards dans la paie	12 %
Manque de formation/erreurs du personnel	12 %
Manque de personnel/charge de travail excessive à l'Administration de la paie	11 %
Roulement excessif du personnel	8 %

On trouvera ci-après des exemples d'observations faites en rapport avec chacune des catégories de questions du sondage. Il s'agit de comptes rendus textuels des observations inscrites sur les questionnaires par les répondants.

Meilleure communication/information

- Lorsque l'Administration de la paie détermine qu'une intervention s'impose relativement à la paie ou aux avantages d'un employé, il devrait y avoir une communication plus directe et immédiate avec l'employé concerné avant que l'intervention ait lieu. De plus, l'Administration de la paie devrait tenir l'employé au courant de l'état d'avancement de toute intervention en cours de réalisation ou d'examen.

- Nous devrions travailler dans le même immeuble, car cela accélérerait les choses et améliorerait l'accessibilité. Le bureau de la paie devrait utiliser moins souvent le répondeur téléphonique, et il devrait toujours y avoir quelqu'un pour prendre les appels ou recevoir les visiteurs.

- J'aimerais avoir eu la possibilité d'obtenir de l'information financière d'autres sources ou sur Internet pour pouvoir déterminer si les ensembles d'avantages disponibles étaient ou pourraient avoir été accessibles pour moi.

- La communication n'est pas bonne dans ce bureau.

- La consultation se passe bien pour moi, mais la stratégie globale de communication n'est pas satisfaisante.

Observations positives à caractère général

- Le personnel de notre section d'administration de la paie fait un excellent travail en répondant rapidement et avec exactitude à toutes les demandes de nos directions.

- Le personnel a fourni les meilleurs services professionnels et axés sur le client qu'il m'ait été donné de voir au cours des 19 années où j'ai travaillé dans la région.

- J'ai été impressionné par la rapidité avec laquelle s'est fait mon transfert à partir d'un autre ministère et aussi par le fait que la paie que j'ai reçue au bout du compte était exacte.

- Continuez votre bon travail.

- Même si j'ai éprouvé de graves problèmes par le passé, je suis assez satisfait actuellement des services d'administration de la paie.

Manque de personnel/charge de travail excessive à l'Administration de la paie

- Le principal problème pour les administrateurs de la paie est lié à la charge de travail. Le deuxième problème est lié au manque de formation, notamment dans les domaines du rachat d'années d'ancienneté, des pensions et des avantages fiscaux (ce qui est déductible, ajustement des pensions, etc.).

- Il semble qu'une pénurie de personnel pourrait être à l'origine de la difficulté de répondre rapidement et efficacement aux demandes des employés (clients).

- Les employés de l'Administration de la paie croulent sous une charge de travail excessive; le nombre d'erreurs croît chaque jour. Comme dans tous les autres domaines, cela coûtera cher au gouvernement fédéral dans la décennie à venir, sans que l'on parle de l'embarras que cela causera. Avant de faire des compressions dans les programmes et de supprimer des postes dans tous les secteurs, il faudrait établir des plans pour l'avenir.

- La personne chargée de l'administration ne bénéficie d'aucun soutien. Si elle prend un congé ou va suivre un cours de formation, par exemple, toutes les interventions de paie sont interrompues jusqu'à son retour.

- Dans l'ensemble, l'administration de la paie est adéquate pour ce qui est des opérations courantes. En ce qui concerne les demandes de renseignements relatives aux pensions de retraite et à l'invalidité, on pourrait y répondre de façon plus professionnelle et approfondie. La charge de travail du personnel chargé de l'administration de la paie est trop élevée pour qu'il puisse fournir un service plus personnalisé.

Manque de formation/erreurs commises par le personnel

- Les renseignements fournis ne sont pas toujours exacts, surtout concernant les primes de départ anticipé et les incitatifs au départ à la retraite.

- Le Service des ressources humaines ne sait pas toujours ce qui se passe et ne fournit pas d'instructions claires. Rien n'est confidentiel.

- J'ai l'impression que nous entrons dans une immense zone d'ombre lorsque nous demandons des renseignements au sujet des pensions. Après neuf mois, je n'ai toujours pas reçu de réponse exacte.

- Certains employés du service de paie fournissent des renseignements inexacts concernant les avantages et les conditions qui s'appliquent aux employés nommés pour une période déterminée.

Erreurs et retards dans la paie

- Il est inacceptable que l'on doive attendre six semaines pour recevoir une lettre concernant une reclassification pour laquelle la description de travail a été signée. Cette lettre a une incidence sur la période de rétroactivité de la paie (actuellement d'un an et demi), et il y a eu augmentation de l'échelle salariale actuelle.

- On a commis des erreurs graves en transférant mes crédits de congé à partir d'un autre ministère fédéral où j'avais travaillé pendant plus de 20 ans; on m'a délivré un relevé de congés indiquant que j'avais droit à trois semaines de vacances. J'espère qu'on réglera cette situation avant longtemps. J'ai envoyé des messages électroniques (enregistrés). Bien souvent, il s'écoule plusieurs jours avant qu'on lise ces messages.

- J'ai été confronté à un problème de retenues d'impôt que l'on avait négligé de tenir à jour, ce qui m'a obligé à rembourser une somme importante à la fin de l'année.

- Je trouve inacceptable la longue période d'attente pour la délivrance des chèques de surtemps, qui prend en moyenne de trois à cinq semaines. Si nous demandons des renseignements, on nous répond de façon insolente ou vague.

- La qualité du service dépend du fonctionnaire qui le fournit. Il y a deux ans, j'avais un excellent administrateur de la paie. Depuis, j'en ai eu trois, qui ont tous été très difficiles à joindre et ont répondu aux questions élémentaires avec une extrême lenteur. Plus de trois mois se sont écoulés, et je n'ai toujours pas eu de réponse concernant une erreur dans mon relevé de congés annuels.

Roulement excessif du personnel

- Nous avons changé quatre fois de commis de paie au cours du dernier exercice. Il faut probablement voir là un simple reflet de ce qui se passe à la Direction générale des ressources humaines ou à la section de l'administration de notre secteur. Au bout du compte, le résultat est le même; le service est médiocre ou épouvantable.

Appendice 2 - Analyse comparative des résultats du sondage auprès des employés, selon la région, par comparaison avec la moyenne nationale

Pièce nº 1 : Catégories de demandes de renseignements les plus fréquentes

Exprimé en pourcentage (%)

Légende	Atl.	Qué.	Ont.	Man.	Sask.	Alb.	C.-B.	Yukon	T.N.-O.	RCN	Moyenne nationale
Demandes de renseignements concernant votre paie	71	61	71	61	60	69	57	63	61	71	**66**
Demandes de renseignements concernant vos avantages	66	76	59	76	85	75	77	84	82	72	**75**
Demandes de renseignements concernant votre personnel	29	31	20	31	25	31	21	37	34	22	**26**

Les résultats précités ont été obtenus en réponse à la question suivante :

Question : Combien de fois au cours de la dernière année avez-vous demandé des renseignements à la Section de la paye :

a) concernant votre paie
b) concernant vos avantages sociaux
c) concernant vos employés ou votre personnel?

Pièce n° 2 : Erreurs commises dans la dernière année

Exprimé en pourcentage (%)

Légende	Atl.	Qué.	Ont.	Man.	Sask.	Alb.	C.-B.	Yukon	T.N.-O.	RCN	Moyenne nationale
Paie initiale	7,3	1,6	8	1,6	5	0	2,7	0	1,4	6,4	4,6
Paie de quinzaine	5,5	1,6	6,7	1,6	5	0	4,5	5,3	0	4,2	3,4
Augmentations de traitement	13	4,8	11	4,8	0	2,8	4,5	10,5	0	9,8	7
Paie d'intérim	7,3	6,5	4	6,5	5	4,2	4,5	5,3	1,4	5,6	4,9
Surtemps	1,8	4,8	1,3	4,8	10	1,4	3,6	0	1,4	4,8	3,8
Congés	20	16	13	16,1	15	17	13,4	21,1	11,3	21	16,7
Retenues	15	6,5	4	6,5	5	4,2	8,9	0	5,6	8,2	7,3

Les résultats précités ont été obtenus en réponse à la question suivante :

Question : Au cours de l'année écoulée, avez-vous relevé des erreurs au sujet des aspects suivants :

a) votre paie initiale?
b) votre paie de quinzaine régulière?
c) un changement par suite d'une augmentation de salaire?
d) votre paie d'intérim?
e) votre surtemps?
f) vos congés?
g) vos retenues?

Pièce nº 3 : Information

Exprimé en pourcentage (%)

Légende	Atl.	Qué.	Ont.	Man.	Sask.	Alb.	C.-B.	Yukon	T.N.-O.	RCN	Moyenne nationale
Dispositions relatives aux congés	81	89	85	89	85	90	83	63	89	84	**83**
Allocations	80	84	78	84	79	89	82	74	92	83	**82**
Assurance	83	83	81	83	74	83	80	72	86	80	**80**
Régime/ prestations de pension	73	77	81	77	69	79	71	72	81	76	**76**
Régime de retraite	67	74	79	74	61	78	67	67	83	76	**74**
Régimes d'avantages facultatifs	65	76	75	76	63	72	71	72	81	73	**73**
Pratiques de gestion de la paie	66	75	78	75	63	77	72	59	80	71	**74**

Les résultats précités ont été obtenus en réponse à l'énoncé suivant :

Question : On me tient bien au courant des changements concernant les aspects suivants, qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur ma paye :

a) dispositions relatives aux congés
b) allocations
c) assurance
d) régime et prestations de pension
e) prestations de retraite
f) divers régimes d'avantages facultatifs
g) gestion de la paie et pratiques en ce domaine

Pièce n° 4 : Communications

Exprimé en pourcentage (%)

Légende	Atl.	Qué.	Ont.	Man.	Sask.	Alb.	C.-B.	Yukon	T.N.-O.	RCN	Moyenne nationale
Bulletins à l'intention du personnel	93	84	97	84	91	95	93	90	90	93	**93**
Autre documentation	78	78	82	78	59	86	78	65	86	80	**78**
Courrier électronique (Intranet)	95	81	88	81	84	91	88	67	89	87	**85**
Babillard électronique	90	69	77	69	69	78	72	60	78	75	**73**
Réunions	72	62	49	62	50	61	60	55	57	59	**57**
Communication directe avec le superviseur	79	67	59	67	60	71	83	77	73	70	**71**

Les résultats précités ont été obtenus en réponse à l'énoncé suivant.

Question : La Section de la paye utilise efficacement les approches ou outils suivants pour communiquer de l'information :

a) bulletins du personnel
b) autre documents écrits (notes de service, lettres)
c) courrier électronique (Intranet du MAINC)
d) babillard électronique
e) réunions
f) communications directes avec le superviseur immédiat

Pièce n° 5 : Niveau de service

Exprimé en pourcentage (%)

Légende	Atl.	Qué.	Ont.	Man.	Sask.	Alb.	C.-B.	Yukon	T.N.-O.	RCN	Moyenne nationale
Rapidité de réponse	78	85	92	85	74	84	84	79	90	76	**80**
Accessibilité du personnel	85	85	88	85	73	90	82	79	92	72	**79**
Information à jour	75	87	91	87	70	93	88	84	97	82	**85**
Degré général de satisfaction	81	86	92	86	82	90	83	74	95	79	**82**

Les résultats précités ont été obtenus en réponse aux énoncés suivants.

Question :
a) La Section de la paye répond rapidement à mes demandes.
b) Le personnel de la Section de la paye est accessible.
c) L'information qui m'est fournie par la Section de la paye est à jour.
d) Je suis satisfait, de façon générale, du niveau de service fourni par les fonctions d'administration et de comptabilité de la paye

Mandat

Mandat

Vérification de la comptabilité et de l'Administration de la paie

Contexte : L'administration de la paie comprend l'application uniforme de diverses politiques de paie énoncées dans des sources officielles telles que le *Règlement sur les conditions d'emploi dans la Fonction publique*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et ses règlements, la *Loi sur la pension de la fonction publique* et ses règlements, les régimes d'assurance de la fonction publique et les règlements afférents, les directives sur la rémunération rétroactive, le *Règlement sur la rémunération lors de la reclassification ou de la transposition*, les délibérations du Conseil du Trésor et les conventions collectives.

Les obligations du MAINC, en tant que ministère employeur, sont les suivantes en matière d'administration de la paie : déterminer les montants à verser, effectuer les interventions de paie pour ses employés, amorcer et maintenir le contrôle des lots de documents d'entrée de paie, produire les certificats prévus aux articles 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, certifier les entrées de paie conformément à l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* avant de les présenter à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), vérifier les sorties du système de paie, corriger les erreurs de saisie mises en évidence par les vérifications informatiques de TPSGC, veiller à l'exactitude, à la validité et à la ponctualité des entrées de paie, surveiller le fonctionnement du système d'administration de la paie afin de garantir le respect des normes d'exécution réglementaires et fournir aux employés un service d'information sur la paie.

La fonction de la comptabilité de la paie concerne l'incorporation de la rémunération des employés aux dossiers financiers et aux systèmes comptables du Ministère. Elle comprend la vérification des listes de paie produites par le système de paie, géré par TPSGC, à partir des données fournies par le Ministère. La comptabilité de la paie consiste également à enregistrer, classifier, coder, corriger et déclarer les montants versés aux employés à titre de paie.

Pour l'exercice 1996-1997, le coût du personnel et le nombre d'employés par programme, s'établissaient comme suit :

	Montant	Employés
Programme 1 : Administration	46 300 000 $	687
Programme 2 : Affaires indiennes et inuit	119 700 000 $	2 218
Programme 3 : Affaires du Nord	37 200 000 $	635
Total	203 200 000 $	3 540

.../2

Justification : La dernière vérification de la comptabilité et de l'administration de la paie a eu lieu en 1982. Une autre vérification réalisée en 1989 a porté sur la classification, les relations avec le personnel et la rémunération. Depuis, le traitement manuel et automatisé des opérations liées à la liste de paie a évolué sous maints rapports. De plus, plusieurs politiques gouvernementales concernant la paie ont été modifiées, et de nouvelles politiques ont été adoptées. Il faut s'assurer que les contrôles financiers et administratifs permettant de garantir l'intégrité de la liste de paie du MAINC sont en place. Une vérification complète et détaillée de la comptabilité et de l'administration de la paie aidera le Ministère à répondre à ce besoin et à s'assurer qu'il respecte continuellement les politiques et directives des organismes centraux.

Objet : La vérification a pour objet d'évaluer :

- l'efficacité et l'efficience des pratiques, procédures et contrôles financiers et administratifs en matière de comptabilité et d'administration de la paie;
- le degré de conformité des actions du Ministère par rapport aux diverses conventions collectives et aux politiques et directives du Ministère et des organismes centraux; et
- la qualité des contrôles manuels et informatisés et des contrôles d'écriture et de supervision portant sur les entrées et sorties de données du système de gestion des ressources humaines People Soft et d'autres systèmes connexes comme le système ministériel de comptabilité (SMC).

Portée : Le champ de la vérification comprendra les activités de comptabilité et d'administration de la paie de la Direction générale des ressources humaines et de la Direction générale des finances à l'Administration centrale et dans les régions de l'Atlantique, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. La vérification portera sur la période qui s'étend du 1er avril 1995 au 31 mars 1997.

Questions : Les contrôles internes concernant la paie et le versement de prestations sont-ils de nature à assurer l'exécution des retenues qui s'imposent, à éviter les trop-payés et les moins-payés et à tenir compte en temps voulu des présences, congés, heures supplémentaires et autres activités pertinentes ?

- La fonction de comptabilité et d'administration de la paie respecte-t-elle les exigences d'efficacité, d'efficience, d'économie, de responsabilité et de conformité aux politiques du Ministère et des organismes centraux ?

.../3

- Ces fonctions sont-elles exercées dans une optique de service et ses responsables se comportent-ils en conseillers fiables et avisés à l'égard des employés ?
- Les demandes d'information et de conseils sont-elles traitées rapidement et les réponses sont-elles justes ?
- Les listes de paie sont-elles dûment autorisées ?
- La délégation du pouvoir de signer les documents financiers fait-elle l'objet de contrôles adéquats et efficaces ?
- La vérification des comptes et les demandes de paiement font-elles l'objet de contrôles adéquats ?
- Autres questions connexes et possibilités d'amélioration.

Démarche : La vérification se déroulera en trois étapes :

- enquête et évaluation préliminaires;
- travail sur le terrain et analyse; et
- rapport.

Ressources : Le projet sera confié à des ressources contractuelles et géré par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI).

Coût : Outre les ressources de la DGÉVI, on estime que le travail contractuel coûtera 70 000 $.

Échéancier : La planification de la vérification débutera en août 1997.

Approuvé :

Brent DiBartolo
Sous-ministre adjoint
Services ministériels
17 octobre 1997

Plan d'action

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

PROJECT / PROJET : 97/08

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Vérification de la comptabilité et de l'Administration de la paie
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Administration centrale

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Les directeurs, Ressources humaines, des régions de l'Atlantique, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique devraient s'assurer que des remplaçants dûment formés sont disponibles pour accomplir les tâches liées à la paie au cas où un ou plusieurs spécialistes de la paie s'absenteraient pendant une période prolongée.	7	Cette recommandation concerne uniquement la région de l'Atlantique, où un seul spécialiste de la paie travaille au bureau régional. Le directeur régional, Ressources humaines, a pris des mesures pour assurer la continuité à la section de la paie.	Directeur, Ressources humaines	Mai 1998
2. Le directeur général, Ressources humaines, en collaboration avec les directeurs régionaux, Ressources humaines, devrait : • trouver des moyens de simplifier l'enregistrement de l'information relative à la paie pour éliminer les répétitions dans la saisie des données. Une option consisterait à encourager l'utilisation du journal des opérations dans le Système de paie en direct; • adopter une politique pour assurer que toutes les régions saisissent correctement et vérifient toutes les données obligatoires sur la paie dans le système PeopleSoft.	10	Tant que l'on aura pas établi d'interface entre People-Soft et le Système de paie en direct, il ne sera pas possible de mettre un terme aux répétitions dans la saisie des données. La carte de paie est l'instrument le plus important pour la tenue des dossiers. La date de la carte correspond à celle du Système de paie en direct. Une politique n'est pas nécessaire; la majorité des régions entrent toutes les données dans PeopleSoft. On verra à mieux informer et sensibiliser les spécialistes de la paie pour s'assurer qu'ils comprennent la nécessité de fournir des données exactes, nos rapports sur les ressources humaines étant produits au moyen de PeopleSoft. Des discussions avec la planification et les systèmes des Ressources humaines sont en cours.	Directeur, Ressources humaines	30 septembre 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Vérification de la comptabilité et de l'Administration de la paie**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Administration centrale**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
3. Le directeur général, Ressources humaines, en collaboration avec le directeur général, Finances, devrait étudier l'utilisation du SIGS dans l'ensemble des régions et les avantages qu'il offre, puis évaluer de possibles solutions de rechange	11	Les directeurs généraux des Ressources humaines et des Finances comprennent qu'une région utilise pour la gestion budgétaire un système différent du SIGS. Les deux directeurs ont convenu de se rencontrer et de discuter des solutions de rechange ou mesures correctrices possibles.	Directeur, Ressources humaines	29 octobre 1999
4. Le directeur général, Ressources humaines, en collaboration avec les directeurs régionaux, Ressources humaines, devrait enquêter sur les raisons pour lesquelles une région n'est pas en mesure d'enregistrer de l'information comportant des dates postérieures au 31 décembre 1999, et déterminer si d'autres régions éprouvent le même problème.	11	Le gestionnaire de la rémunération pour le Ministère a discuté de la question avec le gestionnaire de PeopleSoft. PeopleSoft est conforme à l'an 2000, et il est possible d'y entrer des données avec des dates tombant après l'an 2040. Avec la collaboration du gestionnaire de PeopleSoft, le gestionnaire de la rémunération pour le Ministère, s'assurera que toutes les régions sont bien informées et savent comment entrer ces données dans le système.	Directeur général, Ressources humaines	30 juillet 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Vérification de la comptabilité et de l'Administration de la paie**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Administration centrale**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
5. Le directeur, Rémunération et relations avec le personnel du Ministère, à la Direction générale des ressources humaines, en collaboration avec les directeurs régionaux, Ressources humaines, devrait s'assurer qu'il existe un mécanisme de contrôle permettant d'évaluer le degré de conformité avec les lignes directrices en matière de rendement. En ce qui concerne les régions qui ont adopté leurs propres lignes directrices, il devrait déterminer si les pratiques régionales sont conformes aux lignes directrices en matière de rendement fixées pour les ministères.	14	On a réévalué et mis à jour les lignes directrices en matière de rendement en octobre 1997, à la suite d'un important transfert de responsabilités de TPSGC aux ministères. En guise de mécanisme de contrôle, le gestionnaire de la rémunération proposera un examen des lignes directrices, et il abordera la question du contrôle de ces lignes directrices au prochain atelier ministériel sur la rémunération, en octobre 1999. Dans l'intervalle, une copie des lignes directrices actuelles sera transmise aux directeurs régionaux et gestionnaires des Ressources humaines.	Directeur, Rémunération et Relations avec le personnel Direction générale des ressources humaines	29 octobre 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Vérification de la comptabilité et de l'Administration de la paie**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Administration centrale**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
6. Le directeur général, Ressources humaines, devrait s'assurer : • que les erreurs dans le calcul de la paie commises en réponse aux demandes de renseignements, bien que relativement peu nombreuses, seront réduites au minimum (voir la pièce n° 2); • que l'on examinera plus à fond et que l'on réglera efficacement les problèmes qui ont été relevés par le personnel et n'ont pas été complètement résolus (25 % des cas, soit 19 % où le problème a été résolu en partie, et 6 % où le problème n'a pas été résolu selon le répondant) (voir la pièce n° 2); • que l'on donnera suite aux autres observations faites par les employés, lesquelles sont énoncées dans le rapport.	14	Il n'est pas possible de faire des observations ou de prendre des mesures à l'égard des trois points de cette recommandation parce que nous ne connaissons pas l'identité des employés qui ont signalé des erreurs dans leur paie. Dans la majorité des cas, les problèmes présentés comme des erreurs par les employés ne sont en fait pas des erreurs. La somme attendue n'est simplement pas un avantage payable aux termes des règles et règlements. Lorsqu'une erreur véritable est décelée, la direction essaie d'en limiter l'effet sur l'employé, mais il faut tout de même rectifier la situation.	Directeur général, Ressources humaines	21 octobre 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

PROJECT / PROJET : 97/08

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Vérification de la comptabilité et de l'administration de la paie**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Région de l'Atlantique**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Les directeurs, Ressources humaines, des régions de l'Atlantique, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique devraient s'assurer que des remplaçants dûment formés sont disponibles pour accomplir les tâches liées à la paie au cas où un ou plusieurs spécialistes de la paie s'absenteraient pendant une période prolongée.	7	La région de l'Atlantique a donné suite à la recommandation en dispensant une formation technique et pratique à un employé pour qu'il puisse fournir un soutien au titulaire actuel du poste de spécialiste de la paie et des avantages, comme l'indiquait le rapport de vérification.	Directeur, Ressources humaines, Région de l'Atlantique	31 décembre 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/08

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Vérification de la comptabilité et de l'administration de la paie
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Région de l'Ontario

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Les directeurs, Ressources humaines, des régions de l'Atlantique, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique devraient s'assurer que des remplaçants dûment formés sont disponibles pour accomplir les tâches liées à la paie au cas où un ou plusieurs spécialistes de la paie s'absenteraient pendant une période prolongée.	7	Faire appel à l'expertise en matière de paie et d'avantages de deux conseillers en ressources humaines de la région qui ont une vaste expérience en ces domaines. Faire appel à l'expertise de l'ancien superviseur de la paie et des avantages, qui travaille maintenant dans un autre secteur dans la région de l'Ontario. Initier le personnel de soutien de la région aux questions de paie et de rémunération. Cela se fait déjà dans le cadre des préparatifs de l'entrée en vigueur de l'équité salariale.	Directeur, Ressources humaines	31 mai 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/08

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Vérification de la comptabilité et de l'administration de la paie**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Région de la Colombie-Britannique**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Les directeurs, Ressources humaines, des régions de l'Atlantique, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique devraient s'assurer que des remplaçants dûment formés sont disponibles pour accomplir les tâches liées à la paie au cas où un ou plusieurs spécialistes de la paie s'absenteraient pendant une période prolongée.	7	Dans la région de la Colombie-Britannique, nous avons créé une section « autogérée » de conseillers en rémunération/avantages/dotation, section qui assure la gestion du travail. Par conséquent, nous n'avons pas de postes « autonomes » pour lesquels il faudrait prévoir des remplaçants en cas d'absence.	Directeur, Ressources humaines	31 mai 1999